

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Вибір стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності
підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Николайшин Наталія Петрівна

Керівник старший викладач кафедри менеджменту, к.е.н. ЧОРНИЙ В.В.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. ПИСАРЕНКО Н.Л.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Николаїшин Наталії Петрівні**

1. Тема роботи: «Вибір стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

керівник роботи ст. викл. кафедри менеджменту, к.е.н. ЧОРНИЙ В. В.

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- стратегічне планування як важливий елемент системи стратегічного менеджменту підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- дослідження фінансово-економічного середовища ТОВ «Фарадей Електронікс»;
- аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс».

в) рекомендаційна частина:

- розробка стратегій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс»;
- економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Сутність поняття стратегії підприємства.
2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фарадей Електронікс»
3. Фінансово-економічна характеристика підприємства.
4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс».
5. Матриця SWOT-аналізу для підприємства.
6. Вибір стратегії подальшого розвитку ТОВ «Фарадей Електронікс».
7. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс»

6. Орієнтовний перелік публікацій

Х всеукраїнська науково-практична конференція: «Сучасні підходи до управління підприємством» на тему «Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ЄС».

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 24.11.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	15.12.2018р. – 18.01.2019р.	
3.	Розгляд теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.01.2019р.– 22.02.2019р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його зовнішньоекономічної діяльності	01.03.2019р. – 07.03.2019р.	
5.	Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Фарадей Електронікс» та можливостей активізації зовнішньоекономічної діяльності	11.03.2019р.– 28.03.2019р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.04.2019р. – 27.04.2019р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019р.– 07.05.2019р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Николаїшин Н.П.

Керівник дипломної роботи _____ ЧОРНИЙ В.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Вибір стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 80 сторінок, 18 таблиць, 7 рисунків, 10 формул, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Метою роботи є розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження: в процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» застосовувалась сукупність загальних та специфічних наукових методів: зокрема аналіз зовнішнього середовища, внаслідок якого було визначено вплив факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; аналіз діючих стратегій, який дозволив визначити ступінь досягнення цілей; аналіз потенціалу підприємства, за допомогою якого було визначено сильні та слабкі сторони підприємства; SWOT-аналіз – при дослідженні було виявлено проблеми у діяльності підприємства та альтернативи їх вирішення; матричні методи, за допомогою яких було визначено подальшу стратегію розвитку підприємства.

Результати роботи: під час виконання дипломної роботи було визначено стратегію, яка дозволяє підвищити ефективність організації, а саме стратегію зростання.

Рекомендації щодо використання результатів роботи: результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ «Фарадей Електронікс» для зміцнення стратегії.

Пропозиції щодо можливих напрямів продовження досліджень: перспективними напрямками продовження досліджень можуть бути використання нових технологій, підвищення виробничої потужності організації, альтернативні шляхи розвитку підприємства, визначення та обґрунтування інших шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, інформація, інформаційна економіка, ефективність діяльності підприємства, стратегічне управління.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: "Development strategy of industrial enterprises in the information economy" includes 80 pages, 18 tables, 7 picture, 10 formulas, 3 applications. The bibliography list consists of 40 items.

The purpose of the work is to develop a strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise.

The object of research is the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise.

The subject of the study is a set of practical recommendations for choosing a strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise.

The research methods: in the course of the thesis educational qualification "Bachelor" applied a set of general and specific research methods: in particular, the analysis of the environment as a result of which it was determined the impact of environmental factors direct and indirect impact on the company, analysis of existing strategies that allowed determine the degree of achievement of objectives, analysis of potential companies with which was identified strengths and weaknesses of the company; SWOT- the study found problems in the enterprise and alternative solutions; matrix methods by which it was determined further development strategy.

The results of work: during the implementation of the thesis, a strategy was developed that would increase the effectiveness of the organization, namely, the growth strategy.

Recommendations about the usage and application of the results of work: the results of the study can be used by enterprises, in particular LLC "Faraday Electronics" to strengthen the strategy.

Possible areas of continuing research: promising directions of continuation of researches can be the use of new technologies, increase of production capacity of the organization, alternative ways of enterprise development, determination and substantiation of other ways of improving the efficiency of the enterprise.

Keywords: strategy, strategy development, information, information economy, the effectiveness of enterprise strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	4
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	4
1.2. Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного менеджменту підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРАДЕЙ ЕЛЕКТРОНІКС».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Дослідження фінансово-економічного середовища ТОВ «Фарадей Електронікс».....	32
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс».....	42
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ТОВ «ФАРАДЕЙ ЕЛЕКТРОНІКС».....	53
3.1 Розробка стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс».....	53
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	57
Висновки до розділу.....	66
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасних етапах становлення ринкових відносин в Україні характеризує відсутність практичного рівня господарювання у всіх сферах діяльності підприємства. Стратегія виступає як інструмент ефективного керівництва.

За сутністю стратегія - це комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими працівники і керівники керуються у процесі практичної діяльності. Стратегія, як інструмент менеджерів, який необхідний для здійснення стратегічних та фінансових завдань. Для того, щоб виявити стратегію розвитку підприємства, потрібно вивчити весь внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на нього. Враховуючи положення та особливості своєї організації на ринку, менеджер може покращити стратегію розвитку підприємства, яка надасть змогу досягти зазначених фінансових результатів та цілей.

Визначення засобів досягнення та стратегічних цілей підприємницької діяльності - достатньо важка проблема. Причина сучасної кризи полягає не стільки в докорінній зміні економічно-соціального устрою, скільки в структурі виробництва, застарілості і низькій ефективності виробничо-технологічної бази, втраті конкурентоспроможності товарів та продуктів сільськогосподарських підприємств. Перелом такої тенденції залежить від розвитку економічних відносин, радикального оновлення, споживачем та зв'язків між виробником.

Теоретична частина дослідження є джерела періодичної, монографічної навчальної літератури з обраної теми, нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практичною базою дипломної роботи виконана на основі облікових регістрів аналітичного, синтетичного обліку, фінансової звітності, внутрішньо-нормативних документів та іншої документації підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс».

Інформаційну базу дослідження склали: періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, програми розвитку підприємства, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо середнього та малого підприємництва. У роботі застосовуються евристичні та статистичні методи, техніко–економічний та порівняльний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Метою дипломної роботи є визначення оптимальної стратегії, яка в значній мірі може допустити підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожне підприємство є унікальне за своєю сутністю, а також процес вироблення стратегії є специфічний для кожного підприємства, тому що він залежить від динаміки його розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, потенціалу, стану економіки, характеристик продукту, які виробляється та багато іншого.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- розкрити поняття стратегії і стратегічного управління та стратегічного планування;
- визначити особливості та принципи стратегічного планування;
- проаналізувати роботу працівників та керівників на кожному рівні розроблення стратегії розвитку підприємства;
- розробити коротку характеристику всіх типів стратегій розвитку підприємства;
- дати аналіз фінансовому стану і середовищу організації;
- визначити форми реалізації стратегії та стратегічного контролю;
- розробити алгоритм стратегічного розвитку підприємства;
- сформулювати свої рекомендації.

Об'єктом дослідження даної роботи є стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

База дослідження – ТОВ «Фарадей Електронікс».

Методи дослідження. Було застосовано методи бюджетування – прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції; при аналізі господарської та зовнішньоекономічної діяльності було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; при розрахунку показників ефективності було використано метод дисконтування.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс» в частині пропозицій щодо реалізації системи управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Основні практичні результати дослідження доповідались на: Х Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» на тему «Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ЄС» (м. Київ, 2019).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Постійна економічна та політична нестабільність в Україні збільшує рівень невизначеності зовнішнього оточення, в якому беруть участь вітчизняні організації. Щоб досягнути очікуваний результат до самовиживання, суб'єкти господарювання повинні зменшувати рівень конкуренції та вміти швидко адаптуватись, але цього недостатньо, тому вони повинні заздалегідь попереджати і передбачати ці зміни. В умовах політичної і економічної кризи позитивному результату господарської діяльності в умовах сприяє вибір пріоритетних напрямків стратегії і діяльності розвитку підприємства [1].

Упорядковуючи різні погляди на означення «стратегія» мажемо виділити декілька варіантів: набір дій або правил для ухвалення або прийняття рішень, за допомогою яких підприємство буде дотримуватись визначених цілей у своїй діяльності; програма дій та заходів або детальний комплексний план для успіху конкретних результатів; набір напрямків розвитку підприємства або тривалий стратегічний напрямок.

Результатом реалізації стратегії при перших двох варіантах є отримання встановлених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати досягання окреслених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства.

Отже, на базі зробленого аналізу змісту поняття «стратегія підприємства» мажемо визначити, що будь-котра стратегія організації буде постійно орієнтуватись на подальший розвиток.

Е.М. Короткова вважає, що розвиток організації залежить від сукупності змін, котрі призводять до зміцнення життєвої системи, виникнення нової якості та здатність здійснити опір руйнівним силам зовнішнього оточення .

Підвищення розвитку надає організації нові властивості, можливості, характерні ознаки і якості, котрі будуть вирішувати суттєво другі задачі та сприяти на здатність підприємства втілювати новітні функції, будуть підвищувати здатність протидіяти небезпечним впливам і зміцнювати позиціонування в зовнішньому середовищі.

Збільшення економічного розвитку являє спрямованість об'єктів утворювати духовні чи матеріальні блага, в результаті чого виникає новий та якісний стан об'єкта, в якому відбувається зміна структури та складу цих благ. При тому якісно збільшуються споживані ресурси та зростають обсяги виробництва зазначених благ [2].

Отже, для організації розвиток є певним процесом, що виявляється в реалізації якісних і кількісних змін, внаслідок чого зростає його потенціал, підвищується здатність протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення.

В літературі простежується зв'язок між поняттями «розвиток підприємства» і «стратегія підприємства». З одного боку, стратегія являється інструментом, яка забезпечує розвиток підприємства, з іншого – розвиток організації зазначається як наслідок реалізації стратегії. На мій погляд, думка вчених, котрі вважають розвиток підприємства підсумком реалізації його стратегії, найбільш досконало відтворює зміст поняття.

Все вищезазначене дозволяє розкрити стратегію розвитку організації як спрямований напрям розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає відмінно сформовану послідовність дій в обумовленості цілей та необхідних ресурсів, які дозволять перетворити якісно та кількісно параметри організації, внаслідок чого буде зростати його здатність і

потенціал протидіяти небезпечному впливу зовнішнього оточення та підвищуватися його конкурентоспроможність [3].

У теорії менеджменту концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; міра агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо.

Суттєвим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, передбачає класифікацію всіх стратегій за трьома ознаками, зокрема:

- належність до п'яти основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, які використовуються залежно від зовнішніх та внутрішніх умов (функціональні).

Портфельна стратегія. Найбільш поширене значення поняття портфель — це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення випливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. Поняття портфель стали широко використовувати для визначення більш-менш різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язана із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань: поступовим виходом із небажаних галузей; продажом

підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає всі більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля [4].

Функціональна стратегія. Це поняття використовується для позначення діяльності тієї або іншої функціональної служби (відділу) в межах загальної стратегії господарського підрозділу. Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління.

Функціональна стратегія доцільна лише для тих функцій, що являють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються переважно під контролем центрального правління фірми: управління капітальними вкладеннями, зв'язок із громадськістю, підтримка престижу компанії, НДР тощо. Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові настанови, а й специфікувати проекти і програми для здійснення їх.

Функціональна стратегія зводиться до орієнтування того або іншого функціонального підрозділу (відділу) в руслі загальної ділової стратегії фірми. Важливо враховувати, що значення тієї чи іншої функції може згодом змінюватися. У 60-ті роки ХХ ст. величезне значення мала функція маркетингу. У 70-ті роки на перший план висунулися інші функції: фінанси, кадри, обробка даних, а в 80-х і 90-х роках найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення.

Аналізуючи стратегію (наприклад, відділу маркетингу або бухгалтерії), доцільно провести ревізію відділу, вивчити і дати критичну оцінку засобів, які витрачаються, зіставивши їх із виходом продукції. Ревізія має бути цілком неупередженою. При розробці функціональної стратегії необхідно дотримуватися таких правил: визначити роль і конкретний зміст функції; заручитися впевненістю в тому, що відповідному менеджеру чітко зрозуміла

корпоративна місія; уточнити, як виконання функції сприяє розвитку бізнесу; чітко розмежувати функції; якщо можливо, провести одночасну ревізію всіх функцій; спрямовувати енергію виконавців усіх функцій у єдине русло корпоративної місії, щоб уникнути вузько функціонального підходу; збалансувати тенденції, пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою і підприємництвом так, щоб не допустити виникнення конфліктів. Ідеальний функціональний підрозділ має виконувати ту роботу, з якою може добре справлятися, і мати у своєму розпорядженні продуману функціональну стратегію, узгоджену зі стратегією організації в цілому.

Функціональні стратегії необхідні для відповідного розподілу ресурсів відділів і служб компанії. Важливо підрозділити портфельну стратегію на ряд ділових стратегій і потім на функціональні стратегії, оскільки фактичний приплив, надходження ресурсів відбувається звичайно на функціональному рівні [5].

Однією з найбільш фундаментальних і важливих економічних категорій ринкового господарства є конкуренція. Конкуренція являє собою ряд умов, що визначають положення і поведінку підприємства на ринку. Відповідно конкурентні стратегії являють собою плани активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентних переваг над іншими фірмами. Погоня за прибутком (підтримка його) спонукає фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення відповідних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія. Вона, як правило, зводиться до здобуття певних переваг на діючому або потенційному ринку. Як відомо, конкуренція виступає у вигляді суперництва або боротьби між більш-менш відомими суперниками. Конкурентоспроможність — це можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією. На понятті конкуренція будуються різноманітні концепції і моделі розвитку організації (підприємства, фірми, компанії).

Так, згідно з концепцією порівняльних переваг виробництво товарів характеризується відносними перевагами або вадами, які неоднакові на різних підприємствах. Тому підприємствам, так само як і країнам, буває вигідно спеціалізуватися на виробництві одних товарів і закуповувати інші.

Конкурентні переваги формуються численними факторами, наприклад більш ефективним виробництвом, володінням патентами, доброю рекламою, грамотним менеджментом тощо.

В остаточному підсумку та або інша компанія відповідно до результатів своєї діяльності із своїми перевагами і вадами порівняно з конкурентами стоїть на певній конкурентній позиції у своїй галузі. Монопольне становище на ринку або відносна частка на ринку найчастіше є найважливішим чинником, що визначає конкурентну позицію [6].

Конкурентна стратегія зводиться до досягнення стратегічних або конкурентних переваг. Стратегічні переваги мають бути такими, щоб їх можна було використовувати негайно і якомога довше. Функція їх полягає в забезпеченні доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, і в завоюванні міцних позицій на ринку. Розв'язання проблеми зміцнення конкурентоспроможності полягає у відповідях на такі запитання.

Визначаючи конкурентні переваги своєї продукції або послуг, важливо виходити зі структури запитів споживача і переконатися в тому, що їхні передбачувані переваги сприймаються як такі вашими споживачами. Завданням конкурентної стратегії є приведення компанії в такий стан, у якому вона може повною мірою використовувати свої переваги. Аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формулювання стратегії. Мета аналізу — оцінити, які зміни в стратегії можуть розпочати конкуренти-суперники. Він зводиться найчастіше до відповіді на такі запитання.

Аналіз конкуренції — дуже складний і дорогий процес дослідження через малодоступність багатьох потрібних даних. Аналіз конкуренції передбачає чотири діагностичних компоненти: майбутня мета, припущення,

поточна стратегія, можливості. Добре розібравшись у цьому, можна передбачити характер реакції ваших конкурентів [7].

Майбутня мета. Знання мети конкурента дає можливість передбачити, наскільки він задоволений своїм нинішнім становищем та фінансовими результатами. На цій підставі ви можете судити про ймовірність зміни стратегії конкурента і відреагувати на події, що його стосуються.

Припущення поділяються на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі інших діючих у ній компаній. Кожна компанія діє відповідно до певних оцінок обставин, у яких вона перебуває. Вона, наприклад, може вважати себе лідером у своїй сфері, виробником із низьким рівнем витрат, компанією з найкращою організацією збуту та ін. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку компанії та її реакцію на різні події.

Поточна стратегія. Стратегію конкурента варто визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу компанії і для кожного способу координації цих функціональних підрозділів. Стратегія може бути явною або прихованою, але в тій або іншій формі вона є завжди.

Можливості. Аналіз можливостей конкурентів завершує процес діагностики. Їхня мета, оцінки і стратегії впливають на ймовірність, час, природу й інтенсивність їхніх реакцій. Потім варто розглянути сильні і слабкі сторони конкурентів, їхні можливості й загрозливі фактори. Базуючись на знанні майбутньої мети конкурентів, реальних можливостей і стратегій, можна сформулювати відповіді на ключові питання, що дають змогу створити картину ймовірної реакції конкурентів на різні ситуації.

М. Портер у своїй книзі "Конкурентна стратегія" виділяє п'ять сил конкуренції, що в остаточному підсумку визначають рівень прибутку в галузі: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників, зроблених за іншою технологією; можливості покупців;

можливості постачальників; конкуренція між компаніями, які вже закріпилися на ринку. При формуванні конкурентної стратегії вирішальне значення має розуміння правил конкуренції, що діють у галузі й визначають її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ситуації на ринку на користь своєї компанії [8].

Докладний аналіз сил конкуренції дає змогу не тільки реально оцінити існуючу ситуацію, а й правильно вибрати стратегію дій. Конкурентна ситуація змінюється постійно під впливом розвитку ринку і конкурентних умов. Конкурентні сили, перебуваючи в русі, генерують зміни. Фірми, що здійснюють найбільш істотний вплив на конкурентоспроможність, є рушійними силами конкуренції.

Отже, зміни, як й інші дії, у процесі господарської діяльності можуть набувати як форми чинника, так і форми рушійних сил конкурентоспроможності. Усе залежить від сили впливу.

У той же час рушійні сили і чинники об'єктивно змінюють силу конкурентної боротьби на ринку. Відмінність між ними полягає в мірі впливу відповідних змін і дій на результати діяльності.

Протягом останнього десятиліття досягнення суттєвих конкурентних переваг багато фахівців у сфері менеджменту пов'язують із глобалізацією підприємств та їхніх продуктів.

У мікроекономічному плані під глобалізацією розуміється розширення діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. На відміну від міжнаціональної або багаторіонаціональної орієнтації підприємницької діяльності глобалізація означає єдиний підхід до освоєння світового ринку або, щонайменше, ринків розвинутих країн.

Продукт, реалізований на глобальному ринку, не потребує адаптації до специфічних умов окремих країн, тому що його властивості відповідають вимогам світового ринку. Важливу роль у процесі глобалізації відіграє створення широкої мережі телекомунікаційного зв'язку, яка приводить до

стирання відмінностей між поведінкою споживачів і до збільшення числа глобальних ринків товарів і послуг [9].

Підприємство, що спирається на одну глобальну стратегію, а не на різні стратегічні настанови, орієнтовано на ринки окремих країн, діє на певному ринку; не тільки збуває стандартизований продукт на цьому ринку, а й послідовно використовує можливості міжнародного поділу праці; реалізує переваги великого виробництва і синергійний ефект. У макроекономічному плані глобалізація означає загальне прагнення країн і окремих регіонів до економічної активності поза своїми межами.

У підприємницькій діяльності значне місце в контексті розвитку належить загальній стратегії, яка має універсальну придатність. Компанія, що хоче створити собі конкурентні переваги, має зробити стратегічний вибір, щоб не втратити свій імідж. Для цього є такі загальні стратегії: лідерство в зниженні витрат; диференціація; фокусування (особлива увага).

Щоб бути лідером, компанії слід утримувати витрати на більш низькому рівні, ніж у конкурентів; для забезпечення диференціації їй необхідно реально запропонувати щось унікальне.

Стратегічне фокусування передбачає зосередження компанією уваги на певній групі покупців, на певній частині продукції або на певному географічному ринку.

Лідерство в зниженні витрат — найбільш характерна з усіх загальних стратегій. Воно означає, що компанія прагне стати виробником із нижчими витратами ресурсів порівняно зі своїми конкурентами. Як правило, поставки компанії відрізняються великою різноманітністю й обслуговують багато сегментів галузі. Така масштабність часто є ключовим фактором лідерства в зниженні витрат. Природа таких переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, від передової технології або доступу до джерел сировини. Виробникові слід знаходити і використовувати будь-яку можливість одержання переваг у витратах.

Однак компанія, яка завоювала лідерство в зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки, якщо споживачі будуть вважати продукцію зіставною з продукцією конкурентів, тоді лідеру доведеться робити цінові знижки, щоб послабити своїх конкурентів, але він ризикує при цьому втратити своє лідерство, що навряд чи бажано [10]

Лідер у зниженні витрат має бути на рівних зі своїми конкурентами або, принаймні, недалеко від них. Диференціація означає, що товаровиробник прагне до унікальності в певному аспекті ринкової діяльності, важливому для великої кількості клієнтів. Він вибирає один або кілька таких аспектів і намагається задовольняти потреби споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути і більш високі витрати виробництва продукції. Разом із тим параметри (діапазон) диференціації специфічні для кожної галузі. Диференціація, наприклад, може стосуватися самої продукції, методів доставки, умов маркетингу або будь-яких інших чинників. Компанія, що робить ставку на диференціацію, має вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вона ризикує втратити конкурентоспроможність у зв'язку з відносно високими витратами. Відмінність між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що першого можна досягнути тільки одним способом — встановленням ефективної структури витрат, у той час як диференціації можна домогтися різними шляхами.

Різновид стратегії може полягати й у зосередженні зусиль на заздалегідь визначеному аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від двох попередніх і заснована на виборі вузької сфери конкуренції всередині галузі.

Сутність фокусування полягає в тому, щоб вибрати сегмент галузевого ринку й обслуговувати його за допомогою власної стратегії краще й ефективніше, ніж це можуть зробити конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію щодо окремо взятої цільової групи, компанія, що вибрала цей курс,

намагається забезпечити собі конкурентні переваги стосовно до обраної нею групи. Іншими словами, господарська одиниця фокусує свої зусилля на якомусь певному виді діяльності з метою успішного ведення конкурентного суперництва з партнером-супротивником.

Існує два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат, або ж посилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі [11].

Таким чином, вона може домогтися конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку. Сутність цієї стратегії полягає в роботі з вузьким колом споживачів.

1.2 Стратегічне планування, як важливий елемент системи стратегічного менеджменту підприємства

В значній мірі успіх або неуспіх зроблених зусиль залежить від вдосконалення організації управління і його найважливішої функції - планування.

Планування є провідною функцією управління. Ставлення до планування в країнах колишнього Радянського Союзу неоднозначне, як на державному рівні, так і на рівні підприємств, об'єднань, тобто воно протягом останніх років докорінно змінилося. Нині склалася неприпустима ситуація, коли більшість агропромислових підприємств не йдуть далі складання виробничої програми, не планують витрати і собівартість продукції, не розробляють фінансовий план та госпрозрахункові плани підрозділів.

Практично спостерігається майже повне згортання планово-економічної роботи, що не допустимо в умовах ринкової економіки

Перехід до ринкової економіки потребує перегляду методології та методики планування.

Необхідно точно уявляти потреби на перспективу не тільки в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але й у фінансових ресурсах, що особливо істотно в ринковій економіці. Важливо передбачити й джерела їх отримання, уміти виявляти ефективність використання ресурсів в процесі роботи підприємства. Звідси забезпечення його господарської діяльності, здійснюване на основі плану, є найважливішим завданням для будь-якого менеджера [12].

Доцільно застосовувати систему стратегічного планування, враховуючи особливості нашої країни та специфіку перехідного періоду. Для цього важливо уточнювати сутність планування.

Професор В.М. Нелеп наводить таке визначення: „Планування - це цілеспрямована інтелектуальна діяльність людей, що має на меті визначення цілей і завдань функціонування певних систем (підприємство, район, держава) та шляхів і методів досягнення цих цілей і завдань”.

Планування функціонування та розвитку економічних систем - це один із складних видів розумової праці.

Планування включає визначення:

- кінцевої і проміжної мети;
- завдань, рішення яких необхідне для досягнення мети.;
- засобів і способів їх рішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Одним з найважливіших складників ефективного планування є стратегічне планування.

Стратегічне планування - це одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю. Слово “стратегія” походить від грецького *strategos*, “мистецтво генерала”.

Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, відкриває перспективу для підприємства, яка направляє його співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Існує досить багато визначень стратегічного плану, які допомагають розкривати його особливості :

- місток, який пов'язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує «синдром наступної сходинки» в діяльності підприємства;
- «путівник», який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді «стратегічного набору»;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об'єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов'язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб [13].

Питанню стратегічного управління підприємством або організацією присвячений значний об'єм публікацій і навчальних посібників. При цьому розглядаються в основному окремі аспекти розробки або реалізації стратегії, що, як правило, є недостатньо вичерпним для теоретиків, тобто сфери науки і освіти, процес стратегічного управління аналізується всесторонньо і носить скоріше методологічний характер, що, у свою чергу, не знаходить підтримки

у практиків, тобто керівників підприємств і організацій. Звідси можна говорити об наявності деякого дефіциту матеріалу, що дає короткі, але в той же час докладні рекомендації по формуванню стратегічної поведінки господарюючого суб'єкта.

Аналіз літератури по стратегічному управлінню показує, що думка авторів до процесу розробки і реалізації стратегії є неоднозначною.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг. Він описує три основних моделі:

1. «планову» - стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

2. «підприємницьку» - використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

3. «навчання на досвіді» - використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут - урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець [14].

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів).

Специфіка стратегічного планування полягає в наступному:

- у стратегічному плануванні значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;
- загальний можливий діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширше, ніж в оперативному чи поточному (річному) плані робіт;
- стратегічне планування в більшому ступені характеризується невизначеністю (ризики в рамках стратегічного планування оцінити складніше);
- для стратегічного планування необхідна велика інформація про умови навколишнього середовища, у той час, як поточне планування в більшому ступені базується на внутрішньо фірмовому аналізі, а також на інформації про події, що здійснилися;
- стратегічне планування охоплює більш тривалий період, ніж оперативне і поточне;
- стратегічне планування звичайно охоплює підприємство в цілому і всі його активи, у той час, як поточне чи оперативне планування спрямоване на здійснення виконавських завдань нижчестоящими організаційними ланками;
- стратегічні плани структуруються звичайно в глобальному масштабі і містять, у порівнянні з іншими, менше деталей [15].

Мета стратегічного планування - встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Головними перевагами стратегічного планування є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування [16].

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

1. «часовий» - передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування);

інструментами для виконання стратегічних планів є середньо - та короткострокові плани та бюджети.

2. «функціональний» - визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
3. «ресурсний» - визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
4. «виконавчий» - вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання [17].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного менеджменту. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) - як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;
- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;
- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);
- варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Вироблення стратегії здійснюється на вищому рівні управління і заснована на рішенні вищеописаних задач. На цій стадії ухвалення рішення менеджеру необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності фірми і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставленої мети. На основі проведеного аналізу в процесі розробки стратегії відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення і узгодження з управлінським лінійним апаратом концепції розвитку фірми в цілому, рекомендація нових стратегій розвитку, формулювання проектів цілей, підготовка директив для довгострокового планування, розробка стратегічних планів і їх контроль.

Стратегічний менеджмент припускає, що фірма визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Перед фірмою стоять чотири основні стратегічні альтернативи: обмежене зростання, зростання, скорочення і поєднання цих стратегій. Також можуть бути використані і інші стратегії, наприклад максимізації прибутку, стратегія стабілізації та інші. Стратегії обмеженого зростання дотримуються більшість організації в розвинених країнах. Для нього характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих об'єднань фірм в ніяк не зв'язаних галузях [18].

Стратегія росту використовується у динамічно-розвиваючих галузях, прийнято встановлювати щорічні цілі вищі від досягнутих. Найрідше керівники вибирають стратегію скорочення. У ній рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. Для багатьох фірм скорочення може означати шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. В цьому випадку можливі декілька варіантів:

- ліквідація (повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації);

- відрахування зайвого (відділення фірмами деяких своїх підрозділів або видів діяльності);
- скорочення і переорієнтація (скорочення частини своєї діяльності в спробі збільшити прибули).

До стратегії скорочення вдаються найчастіше у тому випадку, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися, при економічному спаді або просто для порятунку організації. Стратегії поєднання всіх альтернатив будуть дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях [19].

Визначивши певну стратегічну альтернативу, керівництво повинне звернутися до конкретної стратегії. Головна мета - вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Для цього керівники повинні мати чітку, таку, що розділяється всіма концепцію фірми і її майбутнього.

Висновки до розділу 1

Рівень планованості в багатьох функціонуючих підприємствах демонструє визначеність та осмисленість їх діяльності. Сучасне планування розкриває усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного мотивування, організування, регулювання і контролювання та діяльності компанії, запобігання зменшення ризиків та витрат.

Стратегія розглядається як управлінський план дій, які спрямовані на досягнення встановлених ними цілей. Вона визначає, як підприємство функціонує та розвивається, а також яких конкурентних, підприємницьких та функціональних дій й заходів буде вжито для того, щоб підприємство досягла бажаного стану.

Стратегія – це зразок, до якого прагне підприємство. Частіше за все, за зразок беруть процвітаючу компанію та аналізують її позитивні та і негативні сторони діяльності, також намагаються скористатися її досвідом.

З іншої сторони, стратегія як мета управління - можна визначити як загальну модель організації, в котрій реалізується «бачення» його власників та керівників.

Спеціалісти зі стратегічного менеджменту розглядають, на скільки існує організація та стільки існує конкретних стратегій. Найбільш перевірені та поширені практикою наступні:

1. Стратегії щодо продукту: низьких витрат, диференціації та фокусування.
2. Стратегії інтеграційного зростання: горизонтальної та вертикальної інтеграції.
3. Стратегії диверсифікації: у неспорідненій та спорідненій галузі.
4. Стратегії скорочення бізнесу: «збирання врожаю», ліквідація, скорочення витрат та бізнесу.
5. Конкурентні стратегії: стратегії в зрілих, нових та неперспективних галузях, стратегії організації залежить від частки галузевого ринку.
6. Міжнародні стратегії: багатонаціональна та глобальна.
7. Функціональні стратегії: виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова та маркетингова.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАРАДЕЙ ЕЛЕКТРОНІКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Усі складні організації мають загальні характеристики, які допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. У курсовій роботі з метою надання загальної характеристики організації розглянемо такі її ключові елементи:

Характеристика підприємства, його діяльності та продукції.

ТОВ «Фарадей Електронікс» - це одне з найпотужніших підприємств електротехнічної галузі області зі своєю історією і економікою. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фарадей Електронікс» зареєстрована в 2008 році торгова і виробнича марка. Компанія названа на честь англійського фізика-експериментатора і хіміка Майкла Фарадея відкрив в 1831 році електромагнітну індукцію, що лежить в основі сучасного промислового виробництва електроенергії. Ключовим елементом є перший в історії людства трансформатор.

ТОВ «Фарадей Електронікс» - це сучасна інноваційна компанія, яка займається розробкою проектів і виробництвом електротехнічної продукції, компонентів, програмного забезпечення. Підприємство здійснює повний цикл розробки, виробництва і реалізації електроніки: від ідеї, схем, креслень і виготовлення всіх компонентів, до перевезення, сертифікації, митного оформлення і доставки до дверей замовника. На протязі всієї діяльності підприємство постійно модернізувалося. Зростало населення – зростали і його потужності [27].

Засновниками товариства є орендатори державного підприємства «Фарадей Електронікс». Прихід на підприємство шляхом акціонування нової команди власників відбувся у 2008 році, і, як наслідок відбувся приток

капіталу і відповідно з 2009 року відбувається нарощування темпів виробництва з поліпшенням економічного стану підприємства.

Основний акцент у виробництві роблять на якість кінцевого виробу, тому вони можуть запропонувати контрактне виробництво пристроїв і приладів від креслення до повністю готового продукту з тестуванням, упаковкою, доставкою, сертифікацією і митним оформленням на ваш склад у будь-якій точці світу.

У роботі підприємство керується ключовими принципами: охорона навколишнього середовища та виробництво якісної продукції; дотримання законодавства та сплата податків; створення гідних робочих місць і турбота про колектив компанії; ініціювання та підтримка підвищення кваліфікації наших співробітників.

Виробництво блоків живлення малої потужності до 1 кВт власної розробки для охоронних систем, систем пожежної безпеки, систем відеоспостереження, систем доступу, телекомунікаційного обладнання та інших пристроїв. Відмінними рисами нашої продукції є неможливість до вхідній напрузі, зовнішніх перешкод, кліматичних умов; стабільність роботи і широкий регульований діапазон вихідної напруги; довгостроковий період роботи і збільшений термін гарантії. Великий асортимент виробів дозволяє задовольнити практично всі наявні потреби наших замовників [27].

Офіси знаходяться в Гонконгу, Санкт-Петербурзі, Києві. Виробництво розташоване в Китаї - місто Шеньжень. Підприємство працює з замовниками з Німеччини, Франції, Росії, України, Грузії, Китаю. Компанія постійно розширює асортимент продукції і послуг, що дає можливість розширювати географію їхньої роботи.

Місія підприємства: Збільшення обсягів виготовлення електротехнічної продукції, освоєння нових видів товарів та розширення географії збуту, зміцнення своїх позицій через випуск високоякісної продукції.

Основні функції:

- контрактне виробництво - монтаж компонентів на друковану плату (DIP, SMT, ручна пайка); виробництво друкованих плат будь-якої складності і на будь-якому відомому матеріалі; клавіатур - мембранних, силіконових, металевих, комбінованих; монтаж і збірка кабелів і джгутів; LCD, TFT дисплеїв і touch панелей будь-якої складності; трансформаторів і моткових виробів; фільтрів, щіток, кабелів, замків, ригелів, моторів, і інших виробів.
- проектування і виготовлення корпусних виробів, деталей з гуми, пластику, порошкова металургія, силікону, штампування металу - як повний цикл, так і виготовлення прес-форм і штампів для вашого виробництва.
- виробництво (крім блоків живлення) власних виробів, таких як радіомодулів для управління електромеханічними замками, банківського устаткування, пристроїв доступу в приміщення на основі RFID і iButton ключів, корпусів для PEA. Розробка і виробництво електронних та електромеханічних виробів за технічним завданням.
- виробництво і продаж компонентів для систем відеоспостереження - відеокамер в корпусі і безкорпусних, кронштейнів, роз'ємів, перехідників живлення, систем відеозапису.
- виробництво і продаж систем для генерації електроенергії з відновлюваних джерел - вітро і сонячні установки. Основною продукцією підприємства у 2009 році було масло вершкове, продукція з незбираного молока, морозиво, а також казеїн та сухе знежирене молоко [27].

Основні ринки збуту продукції Товариства - Гонконг, Санкт-Петербург, Київ. Виробництво розташоване в Китаї - місто Шеньжень.

Електротехнічна галузь, в якій здійснює діяльність Товариство, потребує значних перетворень. Рівень впровадження нових технологій та обладнання здійснюється в залежності від потреб виробництва та фінансового стану Товариства.

На протязі останніх 5 років Товариство постійно модернізувало як основне виробництво так і допоміжні офіси та підрозділи за рахунок придбання та встановлення нового обладнання, приборів, приладів тощо [27].

Керівництво Товариства несе відповідальність за підготовку та достовірне подання фінансової звітності відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку в Україні, що діяли станом на звітну дату. Ця відповідальність стосується управлінського персоналу Товариства щодо:

- розробки, впровадження та застосування ефективного внутрішнього контролю для підготовки та достовірного відображення інформації у фінансових звітах, які не містять суттєвих викривлень помилок чи шахрайства;
- застосування і вибір подання облікових оцінок й відповідної облікової політики - є складовими для створення фінансової звітності.

Фінансова звітність підприємства підготовлюється в додатку А та Б згідно нових національних стандартів бухгалтерського обліку, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 10.06.99 року [32].

Управління персоналом можна розкрити як діяльність, яка спрямована на досягнення більш ефективного застосування працівників для особистісних цілей і цілей організації. Ефективність іноді розуміється в неширокому значенні - як одержання максимального прибутку. Проте дедалі частіше ефективність простежується не тільки у економічному плані - як якість, економічність, нововведення, продуктивність, прибуток, так і в більш широкому контексті та пов'язується з поняттями психологічного, особистого плану, як задоволення робітників своєю участю, мотивація персоналу до

ефективної праці, працею в трудовому колективі організації, високий ступень самооцінки колективу.

Важливими особливостями сучасного процесу удосконалення управління персоналом підприємства є:

- створення атмосфери довіри та спільне прийняття господарських рішень на підприємстві;
- зміна форми контролю та розширення повноважень виконавців на місцях;
- цілісний підхід до людських ресурсів та комплексне бачення проблем в взаємозв'язку зі стратегічними установками організації;
- утворення корпоративної культури інноваційного типу;
- планування кар'єри для ключових робітників [20].

Адміністративні способи ґрунтуються на владі, дисципліні, владі й покаранні, відомі як «метод кнута». Ці способи опираються на адміністративну підпорядкованість суб'єкта, об'єкта та на основі існуючого управління.

Соціально-психологічні способи впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів та формуються на використанні моральних стимулів до праці з метою здійснення адміністративного завдання у внутрішню потребу людини та усвідомлений обов'язок.

Обирання організаційної структури управління кадрами залежить від цілого ряду чинників. Більш значимими є ступінь та розмір різноманітності діяльності; відношення до управління персоналом керівників; стратегія управління персоналом; організаційно-правова форма організації; стан внутрішнього середовища.

Оргструктура управління кадрами повинна відповідати розміру підприємства та не бути складною. Розмір підприємства впливає на структуру управління кадрами у вигляді зростання числа рівнів ієрархії. Зі зростанням чисельності персоналу в підприємстві і зростанням

спеціалізованих видів діяльності являються проміжні рівні у управлінні персоналом. Також викликає зміни в організаційно-правовій формі підприємства: чим складніша вона, тим більше підрозділів та рівнів має організаційна структура управління кадрами [21]

Структура управління персоналом залежить від ставлення менеджерів. Працівники, котрі виконують рутинні операції, вони орієнтовані на традиційні структури управління.

У великих підприємствах може спостерігатися наступне структурування внутрішніх підрозділів системи управління персоналом. Найбільш характерним прикладом являється виділення додаткових підрозділів у відділи, до прикладу у відділі розвитку персоналу і професійного навчання може бути виділені сектора або групи по роботі з резервом, з розвитку кар'єри, з професійного навчання.

Структура апарату управління підприємством ґрунтується на вертикальному розподілі праці, тому вибудовується управлінська вертикаль, встановлюється деяка кількість рівнів управління, формуються скалярні ланцюги команд, за котрими керівництво виконує та передає інформацію вищому рівні управління.

Структура апарату управління — це розподіл відповідальності та влади між управлінськими працівниками [22].

ТОВ «Фарадей Електронікс» у звітному році мав 6 основних структурних підрозділи: приймально-апаратний цех, цех фасування, цех виробництва охоронних систем, цех виробництва систем відеоспостереження, систем пожежної безпеки, розробка та виробництво електронних і електромеханічних виробів.

Цехи знаходяться на території в м. Київ, м. Санкт-Петербург.

ТОВ «Фарадей Електронікс» є самостійною господарською одиницею (не підпорядковується міністерству або іншому центральному органу виконавчої влади).

Дочірніх підприємств, філій та представництв у звітному році Товариство не мало.

Схема організаційної структури наведена у додатку В.

Структура ТОВ «Фарадей Електронікс» є лінійно-функціональним (комбінований) типом організаційної структури. Вона усуває недоліки функціонального і лінійного типів структури управління: готувати рішення для лінійного керівника, котрий здійснює адміністративний вплив на виконавців; функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Передбачається, що лінійному керівнику в підготовці відповідних рішень та виробленні конкретних питань, планів, програм допомагає спеціальний апарат, котрий складається з функціональних груп, відділів, бюро.

Роль функціональних служб залежить від масштабів структури управління фірмою і господарської діяльності фірмою в цілому. При функціонально-лінійній структурі управління має переваги лінійне підприємство, так чим вищий рівень управління, тому більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління організацією його роль невелика, тоді в масштабі управління дільницею роль функціональних органів збільшується. Функціональні служби готують варіанти вирішення питань, виконують технічну підготовку виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, фінансових розрахунків тощо [24].

Зміна в організаційній структурі Товариства у звітному році у відповідності з попереднім звітним періодом відбулась за рахунок відчуження корпоративних прав на дочірнє підприємство та закриттям філії у м. Санкт-Петербурзі.

Управління заводу здійснюється високопрофесійними фахівцями з великим досвідом роботи у галузі електроніки. Воно віддзеркалює сукупність

взаємопов'язаних між собою процесів організації, планування, контролю та мотивації, котрі забезпечують досягнення цілей організації.

Кваліфікаційний рівень робітників керівного складу спеціалістів та персоналу перевіряють, встановлюючи відповідність фактичного рівня ділових якостей та освіти кожного працівника його посаді.

Кваліфікаційний рівень робітників переважно залежить від освіти, стажу роботи та їхнього віку. Тому в ході аналізу трудових ресурсів вивчимо зміни цих показників [25].

Підсумовуючи ситуацію у зовнішній торгівлі України, зокрема за 2016-2018 роки, можна зазначити, що стан ЗЕД у цьому періоді є задовільним у цій сфері на найближче майбутнє. Та в кожного підприємства є проблемні аспекти, тому наведемо основні проблеми становища у сфері зовнішньої торгівлі України.

Проведемо дослідження підприємства на стратегічному рівні з метою визначення можливостей для його подальшого розвитку та основних напрямів вдосконалення діяльності товариства.

Для здійснення діагностики стратегічних позицій ТОВ «Фарадей Електронікс», проведено SWOT-аналіз шляхом аналізу слабких та сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Таблиця. 2.1.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Фарадей Електронікс»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливість</i>	<i>Загрози</i>
	<ul style="list-style-type: none">- розширення асортименту продукції для задоволення потреб покупців;- спроможність зайняти нові сегменти ринку, вийти на нові ринки, задовольнити додаткові групи клієнтів;- виникнення нових технологій;- можливість швидкого розвитку внаслідок різкого збільшення попиту на ринку.	<ul style="list-style-type: none">- збільшення продажу товарів-замінників;- вихід на ринок зовнішніх конкурентів із нижчими витратами;- суттєва залежність від етапу життєвого циклу розвитку бізнесу та зниження попиту;- несприятлива зміна курсів торговельної політики іноземних урядів чи іноземних валют.

1	2	3
Сильні сторони - адекватні фінансові ресурси; - повна компетентність в ключових питаннях; - добре пророблена функціональна стратегія; - хороший імідж; - низькі витрати; - ефективний менеджмент; - досвід в наданні сервісних послуг.	- зростання ринкової частки; - участь в тендерах; - автоматизація системи постачання на основі встановлення модулів в постійних постачальників; - привернення уваги можливих клієнтів; - постійний моніторинг новинок комп'ютерного ринку; - розширення асортименту.	- телефонне консультування клієнтів; - постійне зростання рівня знань підлеглих; - заключення договорів з виробниками; - відкриття відділів товарів-замінників.
Слабкі сторони - високі витрати на транспортування; - відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; - високий рівень конкуренції; - низька прибутковість; - нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії; - надто вузький асортимент продукції.	- зменшення транспортних витрат маршрутизацією перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема цифрового і електронного атласу доріг; - зростання обсягів продажів, проведенням сезонних акцій та шляхом введення системи знижок.	- надання постійним клієнтам знижок на товар; - зосередження на певному географічному ринку; - розширення асортименту за рахунок включення до нього товарів-замінників; - активна рекламна діяльність.

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

2.2. Дослідження фінансово-економічного середовища ТОВ «Фарадей Електронікс»

Щоб досягнути запланованих показників на організації необхідно зробити більш ефективну збутову сітку, що включатиме такі взаємозалежні компоненти і організувати та передбачати єдиний технологічний процес на всьому ринку збуту:

- постійна доставка продукції до клієнтів;
- постійне постачання товарів, матеріалів, компонентів;
- складські роботи.

Щоб все ж був нормальний та безперебійний перебіг технологічного процесу необхідно здійснити та запланувати:

- контроль за дотримання правил техніки безпеки та додержання основ охорони праці і здоров'я;
- заходи щодо ефективного управління матеріальними та фінансовими потоками; ремонт ліній та технічне обслуговування, устаткування, установок
- контроль за виконанням якістю здійснюваних послуг [26].

Детальніше по видам затрат на інструменти та матеріали розглянемо в наступній таблиці 2.2.

У таблиці 2.2. було проведено розрахунок у потребі на матеріали та комплектуючі, які необхідні для забезпечення ефективного та якісного виробництва. Всього витрати склали 165000 грн. Оскільки ми тільки вводимо новий вид продукції на заводі, то структура виробництва залишається тією самою і не несе додаткових витрат на обладнання і техніка.

Таблиця 2.2.

Затрати на комплектуючі та матеріали

Сировина та матеріали	Одиниці виміру	Кількість одиниць	Сума, грн
Блок живлення малої потужності до 500 Вт	шт	148	63640
Друкарські плати	шт	75	6000
Клавіатури	шт	200	8000
Сонячні батареї	шт	2500	78000
LCD, TFT дисплеї	шт	458	136911
Touch панелі	шт	345	144900
Всього витрат на матеріали			437451

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

В 2018 р. загальний обсяг продукції, яка виробляється зросте на 250 тис. виробів в порівнянні з 2017.

Розрахунок потреби в персоналі для налагодження виробництва нового виду продукції на ТОВ «Фарадей Електронікс» представлений в таблиці 2.3

Таблиця 2.3.

Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

Найменування категорій	Посада	Середньомісячна заробітна плата з нарахуванням, грн	Потреба, осіб
Робітники основного виробництва	Інженери	16500	5
Робітники допоміжного виробництва	Менеджери	14000	3
Спеціалісти і службовці	Охорона	11500	2
Разом		42000	10

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

З даних таблиці для того щоб розпочати виготовлення нового виду продукції додатково потрібно 10 працівників. Загальні витрати на заробітну плату становлять 42000 грн. на місяць.

Усі працівники повинні мати відповідну освіту (переважно спеціальну), належний рівень кваліфікації, а також досвід практичної роботи. Збалансованість знань, кваліфікації й досвіду команди та їх психологічна сумісність є передумовами плідного співробітництва і досягнення спільних цілей.

За високі досягнення у праці та за високу професійну майстерність буде доплачуватися надбавка, а також премії.

Організаційна структура має тісний зв'язок з структурою управління та слугує основою для її побудови. Структура управління установлює склад цих підрозділів; установлює необхідну кількість персоналу і розподіл по підрозділах апарату управління; визначає вимоги до професійного рівня працівників; регламентує інформаційні, адміністративні та функціональні взаємовідносини між працівниками апарату управління [27].

Виконавчим органом управління в ТОВ «Фарадей Електронікс» є директор відділу кадрів, якого наймає генеральний директор. Йому підпорядковуються лінійні керівники усіх рівнів.

ТОВ «Фарадей Електронікс» поєднує в собі елементи функціональної та лінійної форм структури управління.

Функціонально-лінійна оргструктура використовується при вирішенні задач, котрі постійно повторюються та забезпечують максимальну стабільність підприємства. Керівник підприємства має велику кількість різних обов'язків та відповідає за їх виконання, однак деколи виникає потреба в концентрації максимуму зусиль на рішенні одного завдання. Тому у директора час від часу виникає необхідність у призначенні певної особи, яка була б відповідальною за виконання конкретного завдання, а саме шляхи вирішення поставленого завдання, самостійно приймала рішення та визначала виконавців.

Визначення організаційної структури виконання проекту є важливим етапом, оскільки він визначає зони відповідальності кожного з учасників проекту та рівні ієрархії. Як бачимо, для виконання даного проекту обрано лінійно-функціональну структуру управління, яка дозволяє кваліфіковано здійснювати функції управління і ґрунтується на єдності розпорядження.

Фінансовий стан організації – комплексне поняття, котре є підсумком взаємодії всіх компонентів системи фінансових відносин організації, виділяється сукупністю господарсько-виробничих факторів та характеризується системою показників, які відображають використання, наявність та розміщення фінансових ресурсів.

Метою оцінки фінансового стану фірми є пошук резервів зростання його доходності, рентабельності та платоспроможності [28].

Результати оцінки майнового стану підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс» наведені у табл. 2.4. надають змогу визначити ефективність використання майна та шляхи її покращення.

Таблиця 2.4.

Показники майнового стану ТОВ «Фарадей Електронікс»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017- 2016рр.	Відхилення 2018- 2017рр.
Сума наявних у підприємства господарських коштів	1 095 890	1 254 092	1 513 492	158 202	259 400
Питома вага активної частини основних засобів	0,32	0,45	0,56	0,13	0,11
Коефіцієнт зносу	0,42	0,36	0,27	- 0,06	- 0,09
Коефіцієнт придатності	0,58	0,64	0,73	0,06	0,09
Коефіцієнт оновлення	0,01	0,23	0,06	0,22	0,17
Коефіцієнт вибуття	0,002	0,002	0,004	0	0,002

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

За даними табл. 2.4. відбулося збільшення господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства в 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 158 202 тис. грн та в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 259 400 тис. грн, що свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства.

Відсоток нових засобів у загальній частині основних засобів у 2016 році становив 32 %, у 2017 році – 45 %, у 2018 році – 56 %. Як бачимо дане зростання означає введення в експлуатацію нового обладнання. Коефіцієнт придатності як бачимо з табл. 3.3 збільшився в 2017 році на 6 % та в 2018 році на 9 %, що говорить про те, що технічний стан основних фондів в 2018 році був покращений в порівнянні з попередніми роками.

Коефіцієнт вибуття основних засобів при цьому становив в 2016 році – 0,002 %, в 2017 році даний коефіцієнт не змінився і лише в 2018 році коефіцієнт становив 0,004 %, це говорить про те, що основні засоби оновлюються швидше ніж виходять із строю. При цьому спостерігається зменшення коефіцієнту зносу основних засобів на 6 % в 2017 році в

порівнянні з 2016 роком та на 9 % в 2018 році в порівнянні з 2017 роком, що можна вважати позитивною тенденцією для підприємства.

Для визначення економічної ефективності виробництва та виявлення резервів її покращення використовуються показники рентабельності, розрахунків яких наведено у табл. 2.5. Рентабельність означає прибутковість виробництва, реалізації і діяльності, вона значною мірою залежить від прибутку та витрат. Рентабельність має кілька форм бо залежить від того, які витрати і який прибуток буде використовуватися у її аналізі.

Для розрахунку рівня рентабельності організації можна використати: прибуток від реалізації продукції та загальний прибуток, тобто від основної діяльності. При цьому прибуток порівнюється з авансованою вартістю, котру можна визначати в різних версіях (власний капітал, весь капітал підприємства, основний капітал, оборотний капітал, позичковий капітал,).

Використовуючи розрахунки наведені у табл. 2.5. – коефіцієнт рентабельності реалізації визначає здатність підприємства контролювати собівартість реалізованої продукції.

Таблиця 2.5.

Показники прибутковості і рентабельності підприємства ТОВ
«Фарадей Електронікс»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017-2016рр.	Відхилення 2018-2017рр.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,12	0,17	0,18	0,05	0,01
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,56	0,6	0,62	0,04	0,02
Операційна рентабельність продажу	0,15	0,17	0,19	0,02	0,02
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	1,27	1,53	1,35	0,26	- 0,18
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,24	0,27	0,21	0,03	- 0,06
Період окупності власного капіталу	4,1	3,66	3,34	- 0,44	- 0,32

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

Незначне збільшення показника – на 5 % у 2017 році порівняно з 2016 роком та на 1 % в 2018 році порівняно з 2017 роком свідчить про ефективне використання запасів, та правильну цінову політику.

Коефіцієнт рентабельності основної діяльності дає змогу визначити, скільки прибутку отримало підприємство на 1 грн витрат. На початок 2017 р., на 1 грн витрат ТОВ «Фарадей Електронікс» підприємство втрачало 1, 53 грн порівняно з кінцем даного року.

Дане збільшення витрат є негативною тенденцією, але все ж таки в 2018 році ситуація покращилась і витрати зменшились на 0,18 грн порівняно з 2017 роком. На ТОВ «Фарадей Електронікс» лише в 2018 році відбулося зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 6 % – це означає, що власний капітал почав використовуватися ефективно.

Дослідивши період окупності власного капіталу, який у 2016 році становив 4,1, у 2017 році – 3,66, а у 2018 році знизився до 3,34. Дане зменшення періоду окупності власного капіталу є для підприємства позитивною тенденцією.

Найважливішим показником оцінки фінансового стану організації є ліквідність, зміст якої проявляється в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися зі своїми зобов'язаннями за рахунок майна, котрі є на балансі.

Аналіз ліквідності здійснюється на основі порівняння поточних зобов'язань із ліквідними коштами підприємства. Розрахунок показників ліквідності наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Фарадей Електронікс»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017-2016рр.	Відхилення 2018-2017рр.
Величина власних оборотних коштів	22 722	47 229	87 638	24 507	40 409
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,2	- 0,02	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	0,68	0,74	- 0,04	0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	1,15	1,21	0,07	0,06
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,74	0,29	0,19	- 0,45	- 0,1
Частка оборотних коштів у активах	0,29	0,29	0,33	0	0,04
Частка запасів у поточних активах	0,34	0,41	0,39	0,07	- 0,02
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	0,21	0,31	0,45	0,1	0,14

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

З табл. 2.6. видно, що функціональний капітал, який є джерелом покриття поточних активів підприємства, збільшився у 2017 році порівняно з 2016 роком на 24 507 тис. грн та у 2018 році порівняно з попереднім на 40 409 тис. грн. Також відбулося зменшення показника маневреності основних коштів на 0,45 у 2017 році та на 0,1 відсоткового пункту у 2018 році – це свідчить про зменшення прибутку підприємства та зменшення швидкості обертання грошових коштів.

Коефіцієнт покриття загальний для будь-якого підприємства має бути більшим за 1, але при цьому його значення керівництво організації встановлює самостійно. На ТОВ «Фарадей Електронікс» спостерігається

зростання даного показника протягом трьох періодів, що означає, що збільшились потреба підприємства у вільних грошових коштах.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це найбільш жорсткий критерій ліквідності підприємства та має рекомендовану нижню межу 0,2. На початок 2016-2017 року становище з абсолютною ліквідністю було критичним, адже, даний показник становив 0,06 та 0,04 відсоткового пункту, але уже на початок 2018 року стан нормалізувався і відповідає рекомендованій нижній межі, а саме 0,2.

Фінансова стійкість підприємств досягається тоді, коли власних коштів підприємства вистачає для ведення господарської діяльності й при цьому підприємство не залучає зовнішні джерела фінансування. Стабільність дозволяє визначити на скільки зміни в фінансуванні погіршуватимуть чи покращуватимуть стан підприємства. Розрахунок показників фінансової стійкості наведено у табл. 2.7.

Оцінка фінансової стійкості організації має на меті об'єктивний аналіз структури і величини пасивів та активів підприємства та характеризувати на цій основі міри його фінансової незалежності та стабільності, також відповідності господарсько-фінансової діяльності організації цілям його статутної діяльності.

Таблиця 2.7.

Показники фінансової стійкості та стабільності ТОВ «Фарадей Електронікс»

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017- 2016рр.	Відхилення 2018- 2017рр.
Коефіцієнт незалежності	0,51	0,61	0,65	0,1	0,04
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,76	0,39	0,35	- 0,37	- 0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності	1,95	1,65	1,55	- 0,3	- 0,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,68	1,54	1,82	0,86	0,28
Коефіцієнт заборгованості	1,53	0,65	0,55	- 0,88	- 0,1
Показник фінансового	0,41	0,21	0,09	- 0,2	- 0,12

левериджу					
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,04	0,06	0,09	0,02	0,03

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

За даними табл. 2.7. коефіцієнт автономії у 2016-2017 роках, більше нормативного значення – 0,5. Як видно з таблиці спостерігається зростання даного показника протягом трьох періодів, що свідчить про зростання фінансової незалежності, і означає, що майже всі зобов’язання підприємства можуть бути покриті власними коштами.

За даними табл. 2.7. коефіцієнт автономії у 2016-2017 роках, більше нормативного значення – 0,5. Як видно з таблиці спостерігається зростання даного показника протягом трьох періодів, що свідчить про зростання фінансової незалежності, і означає, що майже всі зобов’язання підприємства можуть бути покриті власними коштами.

Коефіцієнт маневреності власних коштів дозволяє визначити, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. У 2017 році даний показник збільшився на 2 % порівняно з 2016 роком та у 2018 році збільшився на 3 % порівняно з 2017 роком, що можна вважати позитивною тенденцією.

Важливим у діяльності підприємства показник фінансового левериджу, чим менше цей показник, тим менше підприємство залучає коштів для здійснення своєї діяльності. На ТОВ «Фарадей Електронікс» спостерігається зменшення даного показника, так у 2017 році він зменшився на 20 % порівняно з попереднім та у 2018 році даний показник зменшився на 12 % порівняно з 2017 роком, що є позитивною тенденцією.

Ефективність основної діяльності підприємства залежить від швидкості обертання фінансових ресурсів, яка відображається аналізом ділової активності підприємства наведеним у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники ділової активності ТОВ «Фарадей Електронікс»

Показник	2016р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2017-2016 рр.	Відхилення 2018-2017 рр.
Коефіцієнт оборотності активів	0,86	1,02	1,27	0,16	0,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,59	3,34	2,75	0,75	- 0,59
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,17	3,97	3,64	0,8	- 0,33
Коефіцієнт матеріало-виробничих запасів	3,76	3,22	3,21	-0,54	- 0,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	1,62	1,73	- 0,01	0,11
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,93	0,97	1,36	0,04	0,39
Коефіцієнт оборотності засобів	2,87	3,33	2,91	0,46	- 0,42
Тривалість обороту в днях	127	110	125	- 17	15
Тривалість операційного циклу в днях	44	30	19	-14	-11

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

За даними табл. 2.8. коефіцієнт оборотності активів показує на скільки ефективно підприємство використовує наявні у нього у розпорядженні ресурси. На ТОВ «Фарадей Електронікс» оборотність активів збільшилась в 2017 році порівняно з 2016 роком на 16 % та у 2018 році порівняно з 2017 роком на 25 %, що свідчить про зростання ефективності користування наявних в підприємства ресурсів.

Обертання дебіторської заборгованості позитивно зростає у 2017 р. до 3,97 відсоткового пункту, це означає що дебітори не прискорили сплату підприємству, але в 2018 році обертання дебіторської заборгованості

знизилося на 59 %, що можна вважати позитивною тенденцією для підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також зменшився в 2018 році порівняно з попередніми роками на 33% і це в свою чергу означає покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт оборотності показує ефективність користування власного капіталу.

У 2016 році на кожну гривню власного капіталу отримували 1,63 грн, у 2017 році – 1,62 грн, а у 2018 р. – 1,73 грн – це означає, що ефективність виробництва підвищилась на 11% лише у 2018 році, що являє собою покращення фінансового стану підприємства.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс»

Економічний аналіз ЗЕД полягає у вивченні поточного стану організації в галузі зовнішньоекономічної діяльності, виявленні факторів, що спричинили ці відхилення і його відхилень від запланованого рівня. Економічний аналіз є базою для прийняття управлінських рішень.

Напрямам зовнішньоекономічної діяльності підприємства – виготовлення електротехнічних товарів. Головну роль у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності відіграє відділ зовнішньоекономічних зв'язків [29].

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків в ТОВ «Фарадей Електронікс» включає начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків, старшого економіста, економіста, перекладача. Загалом у відділі працює четверо працівників, зокрема начальник відділу, старший економіст, перекладач та економіст. Крім цього, начальнику відділу зовнішньоекономічних зв'язків підпорядковується персонал складу підприємства.

Основні виробничі потужності ТОВ «Фарадей Електронікс» спрямовані на виконання замовлень від закордонних партнерів. Тому підприємство

використовує сучасні технології, має особливий підхід до кожного із замовників, а також постійно поліпшує якість виготовленої продукції з метою забезпечення стабільного попиту на неї [27].

Замовники з якими працює підприємство: Німеччини, Франції, Росії, України, Грузії, Китаю.

У 2017 році підприємство співпрацювало з Китаєм, куди експортувалось 209843 одиниць готової продукції за рік.

У 2017 кількість партнерів збільшилась і товариство підписало зовнішньоекономічні контракти з фірмами з Росія, Франції, Грузії та Німеччиною. Головною продукцією, що користується попитом замовників, є друкарські плати та клавіатури.

За 2017 рік обсяг експорту готової продукції становив:

1. Китай – 8907 шт.;
2. Франція – 5905 шт.;
3. Росія – 6300 шт.;
4. Грузія – 4594 шт.;
5. Німеччина – 3500 шт.

Разом за 2017 рік було експортовано 29206 одиниць готової продукції.

Частка експорту продукції в кожну країну за 2017 р. зображена на рис. 2.1.

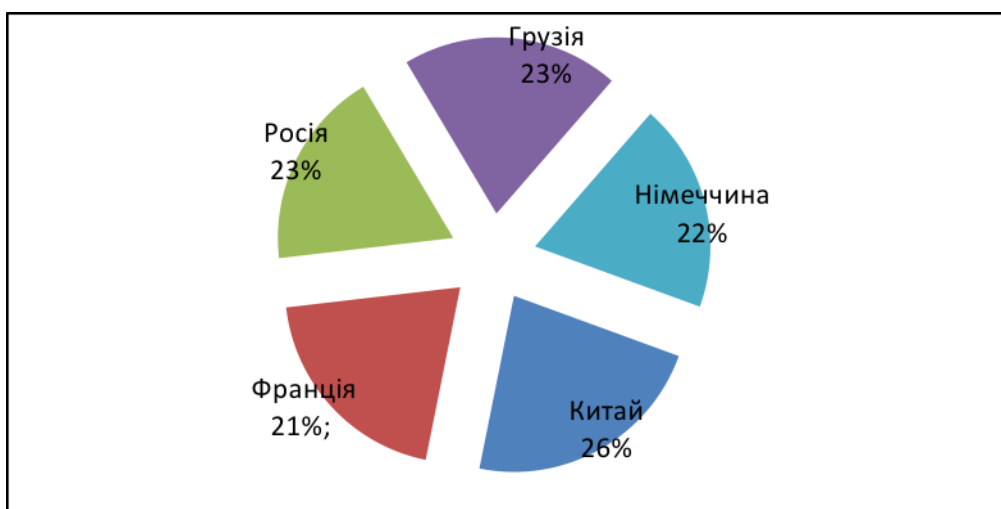


Рис. 2.1. Частка експорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в іноземні країни за 2017 рік

[Складено автором на основі табл. 2.1]

З рис. 2.1 видно, що ці країни є основними країнами-партнерами. Це пов'язано з тим, що товариство не перший рік співпрацює з представниками цих держав.

У зв'язку з погіршенням політичної та економічної ситуації в Україні, підприємство відмовилось співпрацювати з Росією.

У 2015 році основними партнерами по бізнесу залишились: Китай, Франція, Грузія, Німеччина.

Обсяг експорту продукції за 2018 рік становив:

1. Китаю – 10247 шт.;
2. Франція – 8635 шт.;
3. Грузію – 7349 шт.;
4. Німеччина – 5719 шт.

Загалом за рік було експортовано 31950 одиниць продукції, що на 2744 одиниць більше ніж у 2017 році.

Частка обсягу замовлень з різних країн за 2018 рік зображена на рис.2.2.

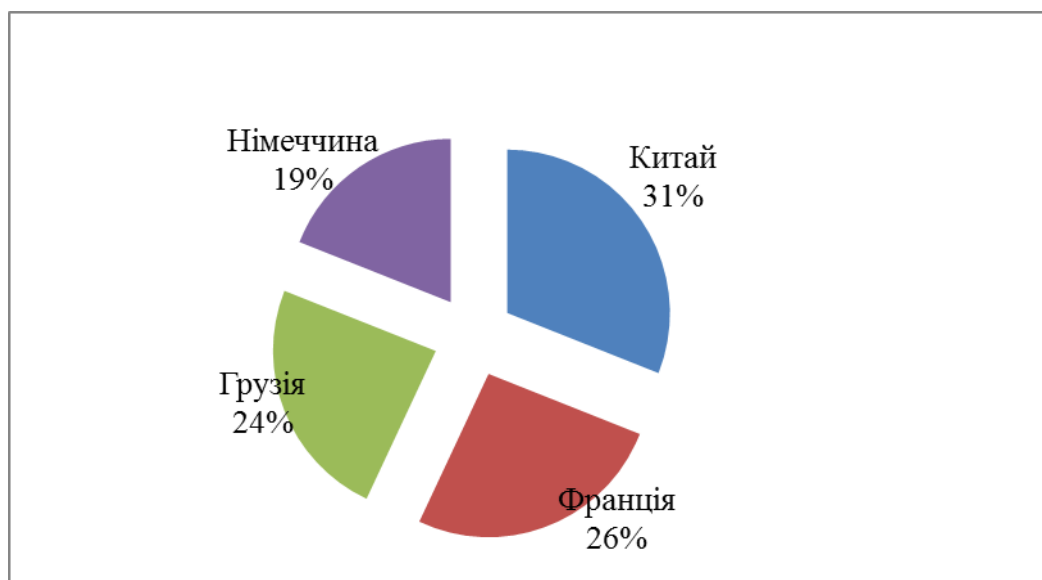


Рис.2.2. Частка замовлень продукції за регіональною ознакою

[Складено автором на основі табл. 2.2]

Як видно з рисунку, найбільший обсяг експорту готової продукції направляється до Китаю.

Компанія Китаю є основним бізнес партнером. Сьогодні компанія є лідером на ринку постачальників електротехнічної продукції. Китай реалізовує свою продукцію через 1800 збутових мереж по всій Європі. Уже понад 20 років основними орієнтирами компанії є якість, стиль та індивідуальні рішення для своїх клієнтів. Компанія здійснює всі процеси виробництва та реалізації продукції: від ідеї, схем, креслень і виготовлення всіх компонентів, до перевезення, сертифікації, митного оформлення і доставки до дверей замовника.

ТОВ «Фарадей Електронікс» із Грузією зовнішньоекономічний контракт був підписаний з 2016 року, в 2019 р. планується збільшити обсяг замовлень зі сторони грузинської компанії.

Відвантаження продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» за 2017 рік склало 540,4 млн.грн, з них на внутрішній ринок України було відвантажено 104,9 млн. грн (що складає 60,4 % загального відвантаження), на експорт – 63,3 млн. грн (39,6 % загального відвантаження). Тобто, основним ринком збуту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» являється внутрішній ринок.

Таблиця 2.9.

Обсяги експорту продукції підприємства в грошовому вираженні за останні 3 років

Вид продукції	Роки, тис.грн		
	2016	2017	2018
Друкарські плати	1350	1400,1	1490,2
Клавіатури	840	860,2	893,2
Сонячні батареї	260,1	280	290
LCD, TFT дисплеї	190	210	230
Touch панелі	1,4	1,9	2,9

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

Заданим табл. 2.9. можна зробити висновок про позитивне зростання обсягів динаміки експорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в грошовому вираженні за останні 3 років.

Спостерігається позитивна тенденція, адже обсяги експорту друкарських плат у 2018 році в порівнянні з 2017 зросли на 230 тис. шт (7 %),

обсяг експорту клавіатур зріс на 65 тис. шт. (6 %) , сонячних батарей – 30 тис. шт (10%), LCD, TFT дисплеї – 53 тис. шт (35%), Touch панелі – 95 тис. шт. (66%). Дана стійка тенденція до зростання експорту говорить про загальне покращення стану підприємства.

Таблиця 2.10.

Обсяги імпорту продукції підприємства в грошовому вираженні за останні 3 років

Вид продукції	Роки, тис. грн		
	2016	2017	2018
Друкарські плати	1 200	1 603	2 130
Клавіатури	700	850	1040
Сонячні батареї	261	280	290
LCD, TFT дисплеї	126	140	153
Touch панелі	50	95	145

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

Заданим табл. 2.10. можна зробити висновок про зростання обсягів динаміки імпорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в грошовому вираженні за останні 3 років.

Таблиця 2.11.

Темпи росту та приросту експорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в грошовому вираженні за останні 3 років, тис. грн.

Вид продукції	Темп росту, %		Темпи приросту, %	
	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Друкарські плати	100,1	106,5	0,1	6,5
Клавіатури	100,3	103,7	0,4	3,7
Сонячні батареї	107,3	103,6	7,2	3,6
LCD, TFT дисплеї	111,1	109,3	10,5	9,5
Touch панелі	190	152,6	90	52

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

За даними табл. 2.11 темпи росту та приросту експорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в грошовому вираженні щорічно позитивно зростає.

Таблиця 2.12.

Темпи росту та приросту обсягів імпорту продукції ТОВ «Фарадей Електронікс» в фізичному вираженні за останні 3 років, тис. грн.

Вид продукції	Темп росту, %		Темпи приросту, %	
	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Друкарські плати	80,2	94,6	0,6	6
Клавіатури	86,9	99,4	1,4	2,6
Сонячні батареї	94,7	103,3	6,2	4,6
LCD, TFT дисплеї	105,6	110,8	10,6	9,3
Touch панелі	175	164,2	86	64,6

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

Дослідження діяльності підприємства показало, що основними проблемами в галузі зовнішньоекономічної діяльності є: не визначена стратегія розвитку ЗЕД, відсутність маркетингової служби, зменшення іноземних замовників, а також недостатня кількість персоналу для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна виокремити наступні проблеми:

- не визначена стратегія розвитку ЗЕД;
- зменшення кількості іноземних партнерів ТОВ «Фарадей Електронікс» у 2018 році;
- відсутність додаткового персоналу для розширення обсягу замовлень та функціонування підприємства в дві зміни.

Однак, розраховані показники зовнішньоекономічної діяльності свідчать про ефективність здійснення операцій, а також про можливість подальшого збільшення обсягу замовлень [30].

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс» можна зробити висновок, що товариство займається виготовленням електротехнічної продукції. Організаційна структура управління товариства – лінійно-функціональна, до складу якої входять наступні підрозділи: приймально-апаратний цех, цех фасування, цех

виробництва охоронних систем, цех виробництва систем відеоспостереження, систем пожежної безпеки, розробка та виробництво електронних і електромеханічних виробів.

Дослідження підприємства на стратегічному рівні свідчить про наявність зовнішніх можливостей для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зокрема, підписана Угода про створення зони вільної торгівлі передбачає скасування мита на електротехнічну продукцію та спрощені процедури митного оформлення товару, що покращує доступ до іноземних ринків. Крім того, ТОВ «Фарадей Електронікс» має сильні сторони, які підтверджують його здатність конкурувати з закордонними компаніями та місцевими конкурентами, які здійснюють ЗЕД. Продукція ТОВ «Фарадей Електронікс» направляється до таких країн, як Китай, Франція, Грузія та Німеччина.

Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська незалежність та самостійність повинно призвести до підвищення обґрунтованості та відповідальності управлінських рішень [31].

1. Розраховуємо ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$EE_{EKC} = B_{B\Phi} + B_T - B_{EKC} \quad (2.1.);$$

де $B_{B\Phi}$ - еквівалент у грн. відрахувань у валютний фонд підприємства, який розраховується шляхом перерахунку валютної виручки у гривні за курсом на день надходження валюти, грн;

EE_{EKC} - показник економічного ефекту експорту, грн.;

B_{EKC} - повні витрати підприємства на експорт, грн;

B_T - виручка у грн. обов'язкового продажу валюти, грн.

$$EE_{EKC} = 12\,650 + 10\,480 - 8\,300 = 14\,830 \text{ грн.}$$

2. Розраховуємо показники економічної ефективності імпорту, вони поділяються на дві групи: показники ефективності імпорту товарів народного споживання (THC) та показники ефективності імпорту товарів виробничого

призначення (*ТВрП*). Для їх розрахунку потрібно визначити повну ціну споживання імпортованих *ТВрП* за формулами:

$$ЦС = Ц_{\Pi} - E_B \quad (2.2.);$$

$$E_B = B_M + B_{EH} + B_{PEM} + B_{ЗАП} + ЗП \quad (2.3.);$$

де C_{Π} - купівельна ціна імпортованого *ТВрП*, грн;

$CС$ - повна ціна споживання імпортованого *ТВрП*, грн.;

B_M - вартість сировини та матеріалів, що споживаються на одиницю продукції, котра випускається на *ТВрП*, грн;

E_B - експлуатаційні витрати на використання *ТВрП*, грн;

B_{PEM} - вартість ремонтів *ТВрП*, грн;

B_{EH} - вартість палива та енергії на одиницю продукції, які випускають на *ТВрП*, грн;

$ЗП$ - заробітна плата робітників, які обслуговують *ТВрП*, грн;

$B_{ЗАП}$ - вартість запчастин для *ТВрП*, грн.

$$ЦС = 38\,540 - 18\,053 = 20\,487$$

$$E_B = 1\,300 + 85 + 76 + 92 + 16\,500 = 18\,053 \text{ грн.}$$

3. Розраховуємо показники економічної ефективності імпорту:

$$E_{\text{ИМП1}} = \frac{C_{\Pi}}{ЦС} \quad (2.4.);$$

$$E_{\text{ИМП2}} = \frac{O_{\Pi}}{B_{\text{ИМП}}} \quad (2.5.);$$

де $E_{\text{ИМП2}}$ і $E_{\text{ИМП1}}$ - показники ефективності імпорту *ТВрП*;

$B_{\text{ИМП}}$ - витрати на імпорт даного *ТВрП*, тис. грн.

O_{Π} - обсяг продукції, яка випускається на даному *ТВрП*, у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн.;

$$E_{\text{ИМП1}} = \frac{38450}{20487} = 1,87$$

$$E_{\text{ИМП2}} = \frac{225}{1,87} = 120,32$$

При імпорті й експорті товарів організацією може бути отриманий прямий економічний ефект від покращення фінансових результатів підприємства, так і непрямий - від здешевлення виробництва [31].

Підсумовуючи ситуацію у зовнішній торгівлі України, зокрема за 2016-2018 роки, можна зазначити, що стан ЗЕД у цьому періоді є задовільним у цій сфері на найближче майбутнє. Та в кожного підприємства є проблемні аспекти, тому наведемо основні проблеми становища у сфері зовнішньої торгівлі України.

По-перше, це зовнішні фактори, що мають негативний вплив, світові кризові явища, зміна світових цін та співвідношення курсів валют євро та долара США.

По-друге, це політичні чинники, а саме: загострення військової суперечки на Сході України з РФ, нестабільна політична ситуація в Україні, а також недосконалість правового законодавства в сфері ЗЕД.

По-третє, це соціально-економічні фактори – це і погіршення торговельних зв'язків з РФ, і втрата Криму, що призвела до скорочення ВВП та погіршення інших економічних показників.

Висновок до розділу 2

В даному розділі була розглянута комплексна характеристика ТОВ «Фарадей Електронікс», проаналізовані основні організаційно-економічні та фінансово-економічні показники. Таким чином, було виявлено ТОВ «Фарадей Електронікс» більшу частину продукції експортує до Китаю та країн ЄС. Найбільшу частку в експорті займає блок живлення малої потужності до 500 Вт, друкарські плати, клавіатури, сонячні батареї, котрі у 2018р. наздогнали та перевищили обсяги експорту 2016 р.

Основними регіонами збуту є: Німеччини, Франції, Росії, України, Грузії, Китаю - є основним споживачем продукції, що випускає підприємство.

ТОВ «Фарадей Електронікс» - одне з найбільших підприємств електротехнічних товарів України, розташовано в місті Київ. Компанія спеціалізується на виробництві високоякісної електротехнічної продукції.

ТОВ «Фарадей Електронікс» - це сучасна інноваційна компанія, яка займається розробкою проектів і виробництвом електротехнічної продукції, компонентів, програмного забезпечення.

Основною метою політики підприємства є випуск продукції, яка забезпечує довіру з боку споживачів та відповідає їх запитам, очікуванням.

У даному розділі було розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс», проведено аналіз основних організаційно-економічних та фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Проаналізований рух кадрів, аналіз персоналу.

Вивчено інвестиційно-фінансову стратегію, також дана оцінка сучасного стану системи стратегічного планування та розглянуто основні напрямки діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс».

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - дуже важливий для творення стратегії організації та складний процес, який вимагає уважного відстеження, слабкими та сильними сторонами організації, встановлення зв'язку та оцінки між факторами, організації в середовищі процесів, а також погрозами та можливостями, котрі укладені в зовнішньому середовищі. Мабуть, не розкриваючи свої внутрішні компетентні сторони та не знаючи, що відбувається у зовнішньому оточенні, підприємство дуже скоро може втрачати конкурентну перевагу, то згодом може зникнути з ринку.

Враховуючи все вище сказане, можемо зробити висновок, що єдиним правильним версій поведінки підприємства для успішного розвитку та досягнення ефективного довгострокового функціонування є підвищена увага аналізу внутрішнього та зовнішнього оточення. Це передбачає проведення повного аналізу, котрий буде проведений з перерахованих вище методів, котрий дає достатньо об'єктивне та ясне бачення про конкурентне становище

підприємства. Тільки за цієї умови можна розраховувати на ефективність прийнятих оперативних і стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ТОВ «ФАРАДЕЙ ЕЛЕКТРОНІКС»

3.1 Розробка стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс»

Провівши дослідження то розрахунки на основі даних по підприємству ТОВ «Фарадей Електронікс» я пропоную стратегію зростання, яка спрямована на збільшення обсягу продажів на іноземному ринку, розширення ринкової діяльності, збільшення прибутку, підвищення інвестиційної привабливості та додаткове залучення працівників. Стратегія зростання має на меті розширення асортименту продукції та виробничих потужностей.

Основні стратегічні висновки, які отримали в результаті проведеного аналізу становища організації, вони повинні містити і основні напрямки наступного розвитку фірми [32].

Усі стратегії, які б не обрало підприємство мають базуватись, на чотирьох стратегічних альтернативах, це:

1. Збільшення обсягів продажу;
2. Ріст;
3. Збільшення прибутку;
4. Підвищення техніко-технологічного розвитку.

Доцільно розглянути ринок Гонконгу, як потенційний ринок збуту електротехнічної продукції. В рейтингу країни за ККС Гонконг посідає 10 місце, що є непоганим показником, враховуючи, що Україна знаходиться на 112 місці. Тому електроніка є однією з провідних галузей в Гонконгу.

Відповідно до Експортної стратегії України та Дорожньої карти стратегічного розвитку торгівлі 2017-2021 України, Гонконг входить до ТОП-20 перспективних ринків для експорту української продукції.

Важливим аспектом є ще те, що Україна та Гонконг ще не підписали Угоду про вільну торгівлю, але за 2-3 роки ця ситуація зміниться. Тому, на мою думку, з моменту набрання чинності Угодою Гонконг скасує ввізні мита для 12% електротехнічних товарів.

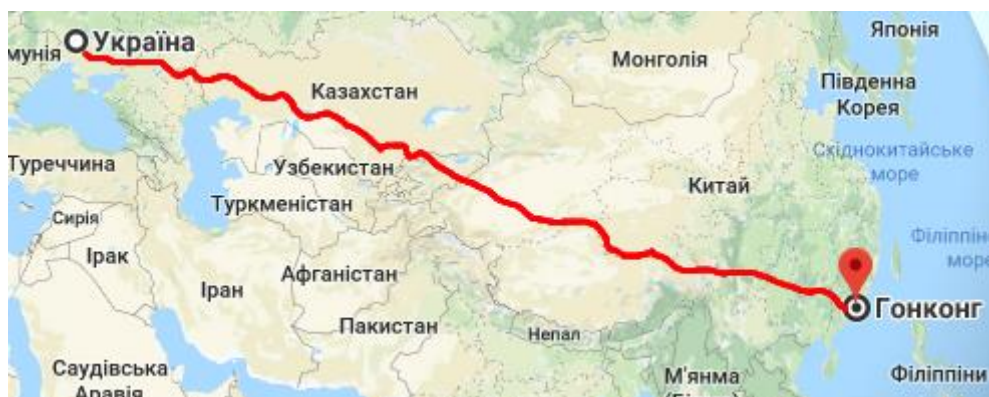


Рис. 3.1. Маршрут поставок електротехнічних товарів з України до Гонконгу

[Розроблено автором за допомогою Google Maps]

За оцінками спеціалістів ТОВ «Фарадей Електронікс» ціни на електротехнічну продукцію будуть досить конкурентними за рахунок більш дешевої вартості оренди землі та української робочої сили.

Здебільшого підприємства в поточні роки придержуються стратегії скорочення, для яких характерне встановлюються ряд цілей. Фактичне скорочення значить здоровий шлях переорієнтації та раціоналізації електротехнічного виробництва, який виконується на засадах впровадження декількох варіантів: відсікання зайвого, ліквідація, переорієнтація та скорочення. Основним варіантом для електротехнічних товаровиробників став варіант відсікання зайвого [32].

Ряд підприємств придержуються стратегії обмеженого росту, для яких характерно установлюються цілі досягнутого рівня, які скориговані на урахування рівня інфляції. Дану альтернативу використовують звичайно в стабільних та зрілих підприємствах, а також у організаціях зі статичною технологією, коли фірма задоволена своїм становищем.

Стратегія росту виконується шляхом щорічного зростання рівня довгострокових та короткострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Цей варіант часто використовується в галузях з швидко-мінливою технологією та великою динамікою. Ріст може бути зовнішнім та внутрішнім. Внутрішній - визначається розширенням асортименту та обсягом товарів. Зовнішній ріст може бути виражений у суміжних галузях у формі горизонтального та вертикального росту. Таку стратегію застосовують невелика кількість підприємств, керівники розуміють важливість запровадження в підприємство виробництва сучасних організаційних механізмів ринкової стратегії. І цей шлях найбільш перспективний, тому що в основу формування стратегії підприємства пропонується вложити стратегічну альтернативу росту, яка потребує запровадження кардинальних організаційно-економічних змін [33].

Сучасна думка ділової стратегії створюється на уявленні як про один з проектів управління підприємством з урахуванням адекватної поведінки та перспективи розвитку подій самої фірми. Мається на увазі, що стратегія повинна:

- відбивати філософію фірми;
- зорієнтувати виробничу діяльність споживачів;
- враховувати впливи внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- складатися з різноманітного етапу реалізації та розробки;
- дозволяти вимагати конкурентних переваг та відповідати виклику оточення;
- опиратися на людський потенціал, як основу організації;
- відбивати природоохоронні та екологічні заходи фірми й наслідки прийнятих їхніх рішень.

Зазначені принципи сукупності допускають підприємству досягати та виживати свою мету у довгостроковій перспективі.

Стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується форм, засобів та сфери його діяльності, системи взаємин у середині підприємства.

Мета визначає до чого прагне організація і що хоче отримати в результаті своєї діяльності, а стратегія визначає завдяки яких дій зуміє досягнути своєї мети та в яких умовах конкурентного оточення.

У загальному випадку будь-котра економічна стратегія - довгостроковий план підтримки організації в такому стані, котре б відповідало головному принципу це - ефективності.

Після того, як керівництво зрівняло зовнішні можливості та погрози з внутрішніми слабкостями та силами, тобто виконало управлінське обстеження, фірма може приступити до дефініції стратегії фірми [34].

До прикладу, активний пошук методів зростання ефективності роботи підрозділів підприємства здійснити доволі складно, тому існує чимало взаємозалежних виробничих факторів. Наприклад, якщо аналітик зробить помилку, то особа, що приймає рішення, може не усвідомлено підвищити проблему. Правильно обрана проблема це - половина успіху.

Вибір стратегій для організації можна розділити на три етапи:

- розробку стратегії;
- доведення;
- аналіз [35].

Вибір стратегії ТОВ “Фарадей Електронікс” є відповідальним та найважливішим моментом у житті, тому керівництво підприємства повинне приділяти більше уваги ефективним стратегіям бізнесу, які базується на стійкій конкурентній перевазі.

Становлення є найважливішим напрямком розвитку сучасної підприємницької діяльності, як системи, що поєднує у собі два головних елементи це - підсистема з декількох видів діяльності та підсистема з невеликої кількості відособлених бізнесів, що забезпечує.

Одне з основних розбіжностей двох головних елементів полягає в засобі їхнього фінансування. Конкретний бізнес в структурі підприємницької діяльності повинен фінансуватися з власного доходу та в основному формуватися в міру росту цього доходу.

Технічний вид діяльності фінансують з “внутрішнього бюджету” підприємства. При цьому в бюджеті є два основних джерела його поповнення: позикові засоби, в основному - залучені кредити, та відрахування від доходів конкретних бізнесів.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Фарадей Електронікс» розглянемо на прикладі формування стратегії вивчення цілей по збільшенню обсягу продажів на ТОВ «Фарадей Електронікс».

У ТОВ «Фарадей Електронікс» зложились певні цінності та певна культура, котрі потрібно враховувати при визначенні стратегічних цілей.

Отже, проведемо сесію стратегічного планування й визначимо мету ТОВ «Фарадей Електронікс» з урахуванням конкурентних цінностей і переваг компанії.

На підставі виробленої стратегії та поставлених стратегічних цілей оцінімо, котрі зміни нам варто провести в ключових компетенціях.

ТОВ «Фарадей Електронікс» потребує єдиної стратегії - стратегії розвитку.

Крім того, визначимо, котрі зв'язки існують між показниками та цілями і як це все відбивається на стратегічній карті компанії.

Це дозволило відмовитися від тих, котрі не роблять впливу на досягнення стратегічних цілей [36].

До прикладу, досягнення мети – це зростання ефективності навчання співробітників відділу логістики підприємства приводить до збільшення ефективної роботи, тому покращується доставка та якість обслуговування здійснюється точно в строк, згідно до договору, котрий впливає на зростання фінансових цілей підрозділу та обсягу продажів.

На другій стадії роботи зі системою збалансованих показників крім цілей та показників визначимо ініціативи, завдання та бюджет (табл. 3.1).

Щоб карта заробила, необхідно:

- генеральному директорові здійснити контроль за виконанням показників та цілей;
- зв'язати показники та розроблені цілі стратегічної карти зі системою винагороди начальнику;
- повідомити дану карту до керівників.

Отже, стратегічна карта - управлінський інструмент, який сприяє досягненню цілей та здійсненню стратегії.

Успіх підприємства вимагає високого ступеня збалансованої системи показників і операційної ефективності допоможе сконцентрувати ресурси та зусилля всього підприємства на рішенні цієї задачі [37].

Для ТОВ «Фарадей Електронікс» характерний високий рівень цінової конкуренції й дуже важливо розвивати пропозицію та диференціацію найвищої якості. Стратегічна карта допоможе визначити взаємозв'язок всіх процесів в компанії для досягнення цілей.

Операційна ефективність вимагає підтримку значних ресурсів. В умовах обмеженого ресурсного забезпечення потрібно чітко виділяти та управляти ключові проекти, їх своєчасне виконання.

Високе інвестиційне навантаження на підприємство змушує впроваджувати фінансове планування та систему бюджетування, котрі повинні бути інтегровані з процесами стратегічного керування всього підприємства.

Таблиця 3.1.

Таблиця до стратегічної карти ТОВ «Фарадей Електронікс»

Складові	Цілі	Показники	Задачі	Ініціативи (план дій)
Фінансова складова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	25%	Контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю; просування власної продукції
Клієнтська складова	Зростання якості продукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів на один продукт; Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Проведення анкетування клієнтів; управління якістю
Внутрішня складова	Поліпшення системи логістики	Відсоток відхилення від нормативів рівня запасів категорії А, В, С, Х, У, Z; Відсоток списання зі складу не вище нормативного; Кількість претензій від клієнтів по нездійсненню умов договору	4% 0,04% 1,5%	Формування маршрутних листів; організація роботи складу; оптимізація постачальників
Складова зростання і навчання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенцій	75%	Тренінги; оцінка компетенцій по

Джерело: [38].

Проведемо аналіз з побудови стратегічної карти по плануванню збільшення продажів у ТОВ «Фарадей Електронікс». Вона повинна бути направлена на довгостроковий кінцевий результат і представляти систему причинно-наслідкових зв'язків.

Розраховано економічний ефект від втілення інвестиційного проекту, тобто, збільшення обсягів продажу. Дані для розрахунку відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Дані для розрахунку доцільності проекту

№	Показник	Одиниця виміру	Значення показника
1	Витрати на виготовлення електротехнічні товари	млн. грн.	35
2	Витрати на інженерну облаштованість, навчання нового персоналу та ін.	тис. грн.	110
2	Термін експлуатації устаткування після його введення	місяців	8
3	Гарантований обсяг отриманого доходу в рік	млн. грн.	28
4	Постійні витрати	млн. грн.	5
5	Змінні витрати	млн. грн.	0,5
6	Валютний депозит	%	15
7	Рівень ризику проекту	%	5
8	Інфляція на валютному ринку	%	12

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

1. Визначено одноразові витрати:

Для 1 року - 35млн. грн.

Для 2 року – 1 млн. грн.

2. Визначено надходження від проекту, тобто грошовий потік (ГП) (табл.3.3.):

$$\text{ГП} = 28,5 - 5 - 0,5 = 23 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.3.

Потік реальних грошей від реалізації проекту

Роки	1	2	3	4	5	6
Потік реальних грошей, млн. грн.	-35	-1	23	23	23	23

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

На аналізі розрахунку надходжень від реалізації інвестиційного проекту та капітальних витрат складено діаграму фінансових потоків реальних грошей за роками (рис.3.2.).

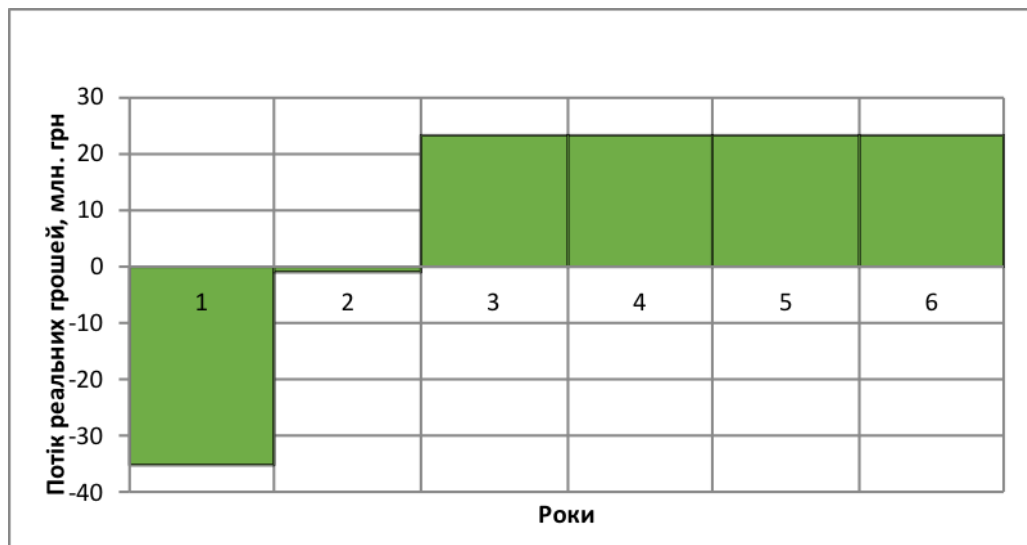


Рис. 3.2. Прогнозована динаміка фінансових потоків інвестиційного проекту
[Складено автором на основі табл. 3.3.]

3. Визначено коефіцієнт дисконтування проекту:

Коефіцієнт дисконтування проекту визначаємо за формулою

$$d = a + b + c, \quad (3.1.)$$

де d – коефіцієнт дисконтування;

a – прийнята ціна капіталу;

b – рівень ризику для даного типу проекту;

c – рівень ризику роботи на валютному ринку.

Валютний депозит становить 15 %, тобто $a = 0,15$.

Рівень ризику проекту 5 %, тобто $b = 0,05$.

Інфляція на валютному ринку 12 %, тобто $c = 0,12$.

Тоді: $d = 0,15 + 0,05 + 0,12 = 0,32$.

4. Визначено чистий дисконтний дохід (ЧДД):

$$NPV_i = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i - IC_i)}{(1 + d)^i} \quad (3.2.)$$

де NPV_i – чистий дисконтний дохід i -го року;

D_i – доходи i -го року;

IC_i – витрати i -го року;

d – коефіцієнт дисконтування;

i – 1, 2 і т. д. роки, за якими визначається NPV .

Результати розрахунку NPV подані у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Результати розрахунку NPV

Період	D	IC	$\frac{1}{(1+d)^i}$	$D^* \frac{1}{(1+d)^i}$	$IC^* \frac{1}{(1+d)^i}$	NPV
1	-	-35	0,757	-	26,49	-26,49
2	-	-1	0,574	-	0,57	-0,57
3	23	5	0,436	10,02	2,18	7,84
4	23	5	0,330	7,59	1,65	5,94
5	23	5	0,250	5,75	1,25	4,50
6	23	5	0,189	4,34	0,94	3,40
7	23	5	0,143	3,28	0,71	2,57
8	23	5	0,110	2,53	0,55	1,98
9	23	5	0,08	1,84	0,40	1,44

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

5. Визначено індекс прибутковості (PI):

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{D^* \frac{1}{(1+d)^i}}{IC^* \frac{1}{(1+d)^i}} \quad (3.3.)$$

$$PI = \frac{35379897}{34751213} = 1,1$$

Пропонований проект ефективний, оскільки $PI > 1$.

5. Визначено внутрішню норму рентабельності (IRR):

$$IRR = \frac{d^+ \cdot 100 + \frac{ЧДД^+ - ЧДД^-}{100}}{100} \quad (3.4.)$$

Для визначення внутрішньої норми рентабельності визначено, при якому дисконті змінює значення з позитивного на негативне.

Дані розрахунку зведено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Значення дисконту, за якого він змінює значення з позитивного на негативне

Значення дисконту	0,32	0,75	0,78
NPV	619758	47854,12	-78912,73

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

IRR=75 %. Тобто IRR=75 % є верхньою межею відсоткової ставки, за якою підприємство ТОВ «Фарадей Електронікс» може відшкодувати кредит для фінансування інвестиційного проекту. Графічне визначення IRR проекту відображене на рис. 3.3.

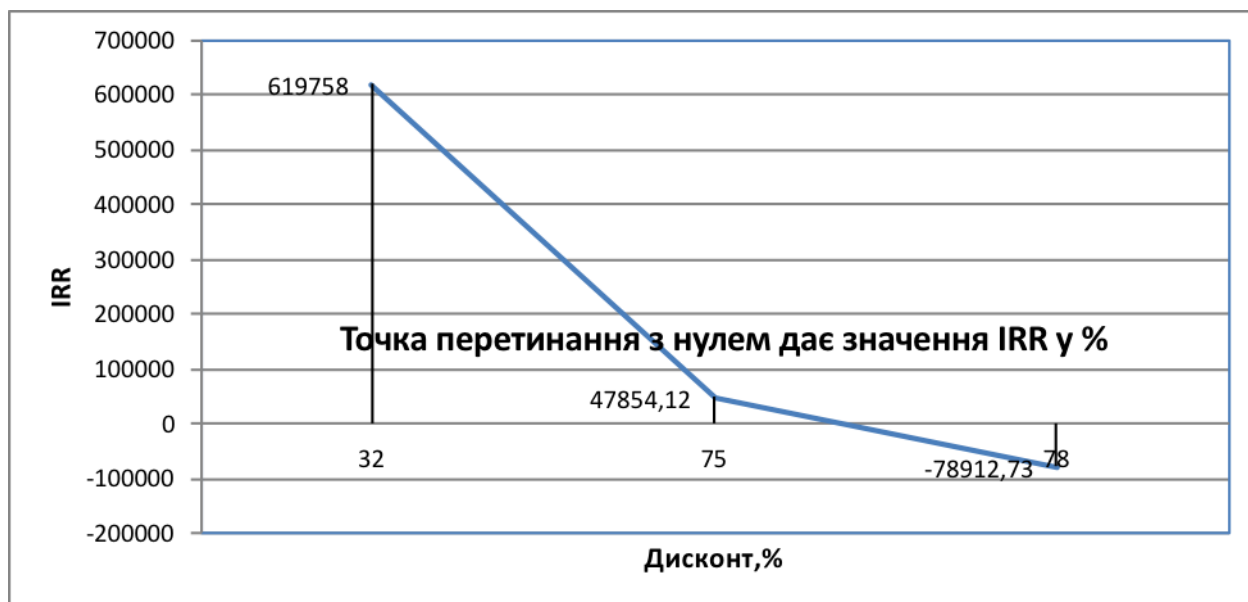


Рис. 3.3. Графічне визначення IRR проекту

[Складено автором на основі табл. 3.5.]

5. Визначено строк окупності проекту(T):

$$(3.5.) \quad T = \frac{I_c}{D} =$$

$$T = \frac{71000000}{35379897} = 2 \text{ роки}$$

Тобто максимальний термін окупності проекту складає 2 роки. Тобто за цей період підприємство поверне вкладені кошти, але за умови, що отримувати досить високий дохід від діяльності. Недоліком даного розрахунку строку окупності проекту є його суб'єктивізм, а також метод не враховує зміну грошей з часом. Проте визначені 2 роки є досить хорошим терміном і це говорить про доцільність втілення проекту в реальність.

Збільшення спектру послуг, збільшення обсягів продажів дозволить ТОВ «Фарадей Електронікс» отримати середньорічний приріст чистих доходів на рівні 11,4% (рис. 3.4.).

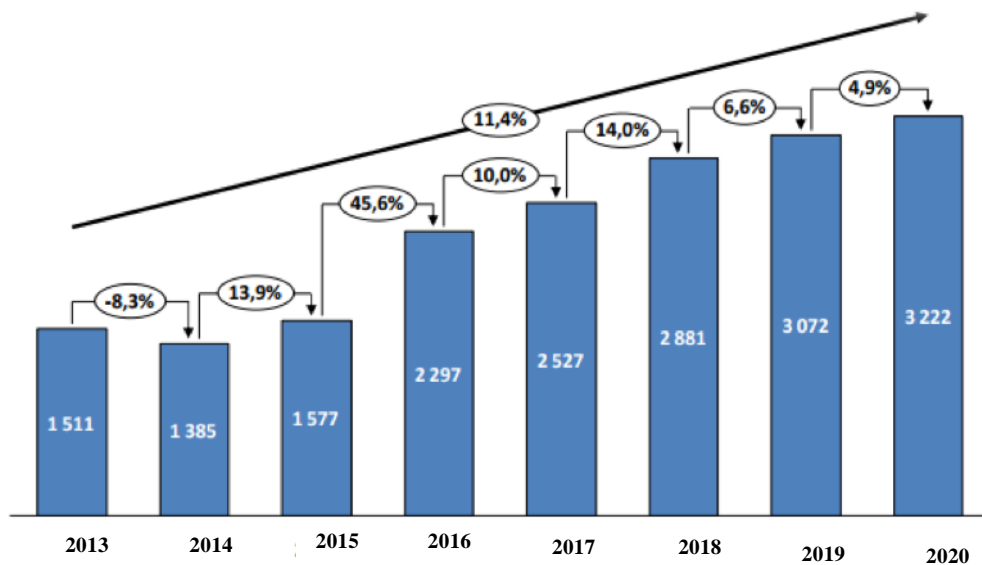


Рис.3.4. Середньорічний приріст чистих доходів ТОВ «Фарадей Електронікс», млн. грн.

[Складено автором на основі табл. 3.4.]

При розрахунку витрат до кожної статті був застосований відповідний чинник (драйвер), який має прямий вплив на поточну (операційну) роботу, пропорційно до якого буде змінюватися дана витрата. Враховувались такі фактори: очікування щодо інфляції, очікування щодо приросту заробітної плати, збільшення кількості рейсів, розширення мережі маршрутів, стабільної економічної й політичної ситуації в країні та інших об'ємних показників, які мають безпосередній вплив на формування чистих доходів підприємства.

Згідно сформованої фінансової моделі організація отримає наступний чистий прибуток (рис.3.5.).

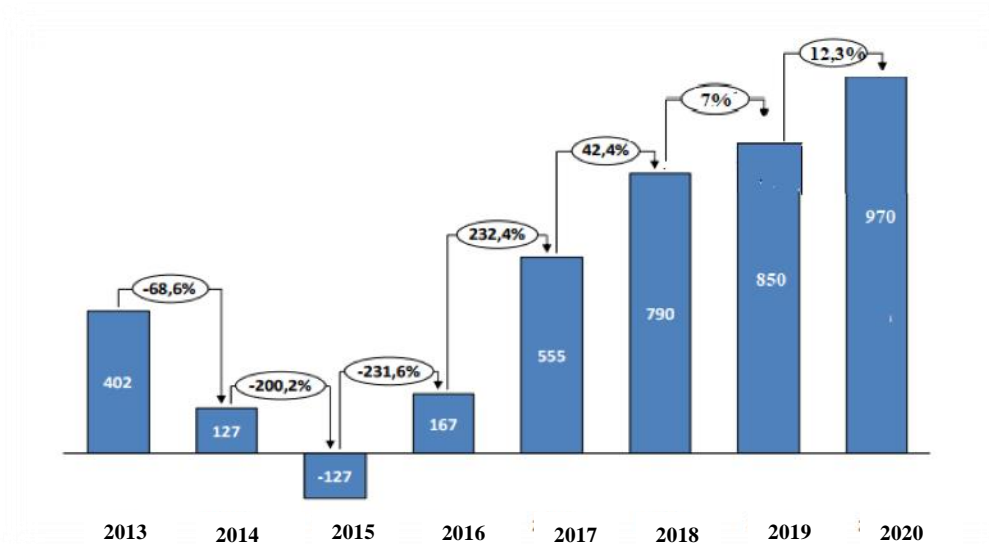


Рис.3.5. Існуючий та прогнозований приріст чистого прибутку ТОВ «Фарадей Електронікс» млн.грн.

[Складено автором на основі табл. 3.5.]

Таким чином, з 2015 року спостерігається збільшення чистого прибутку і в майбутніх періодах це збільшення становитиме на 7% у 2018 році у порівнянні із попереднім періодом та на 12,3% у 2019 році у порівнянні із 2018 р.

Проведено прогноз основних показників ефективності діяльності аеропорту із врахуванням зростання доходів підприємства у майбутніх періодах (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс»

№	Назва показника	2016	2017	2018 (прогноз)	2019 (прогноз)
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,031	2,401	2,502	2,632
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,862	0,897	0,902	0,923
3	Фондовіддача	0,639	0,741	0,745	0,765
4	Коефіцієнт оборотності активів	0,369	0,397	0,401	0,412
5	Рентабельність активів	15,25%	15,75%	16,75%	17,85%
6	Рентабельність власного капіталу	24,52%	25,72%	30,45%	35,45%
7	Рентабельність діяльності	41,3%	42,5%	45,23%	50,32%

[Розраховано автором на основі даних ТОВ «Фарадей Електронікс»]

Отже, за результатами розрахунків, наведених у третьому розділі даного дослідження, можна зробити висновок, що після 2015 року діяльність підприємства налагодилась та стала стабільною. За досліджуваний період спостерігалася ефективна діяльність, про що свідчать вагомі показники роботи підприємства.

На основі вище сказаного можна стверджувати, що ефективність діяльності ТОВ «Фарадей Електронікс» підвищиться.

Висновок до розділу 3

Розроблені рекомендації зі стратегічного розвитку підприємства, а саме, керівництву організації необхідно конкретизувати та усвідомити сутність головної мети підприємства, а саме: виготовлення електротехнічної продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

У процесі аналізу науково-методичного підходу оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна зробити висновок, що позитивна динаміка зміни

показників за 2013-2018 рр. не забезпечила потенціалу ресурсних можливостей ТОВ «Фарадей Електронікс» для подолання достатнього запасу стійкості для ефективної діяльності та негативних тенденцій господарювання у наступні періоди.

Розрахунок ефективності та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства показав, що обсяг продажів зросте, збільшиться чисті доходи на рівні 11,4% та в результаті зросте чистий прибуток підприємства, що і є основним результатом ефективності будь-якої організації.

Проведений аналіз можливих варіантів стратегій розвитку для підприємства показав, що необхідним та доцільним обрати стратегію «зростання» для ефективної діяльності підприємства.

ВИСНОВОК

У даній дипломній роботі було розглянуто розроблення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та наведені пропозиції щодо її покращення.

У ході дослідження було розкрито поняття стратегії та з'ясовано, що багато вчених трактують даний термін по-різному. Усе залежить від ступеня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку тощо. Проте, є деякі спільні риси, на основі яких можна зробити висновок, що під стратегією розуміють довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку фірми, що стосується форми, сфери та засобів її

діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей. Також було розкрито поняття інформаційної економіки, що являє собою економічну теорію інформаційного суспільства. Незважаючи на велику кількість досліджень даної проблеми, вона потребує додаткового вивчення. Було виділено декілька етапів, що різняться організаційними формами використання обчислювальної техніки.

В процесі аналізу поняття стратегії було виявлено найпоширеніші стратегії розвитку бізнесу та підходи до зростання фірми, які пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів.

При розгляді стратегії розвитку було виявлено вплив на неї інформаційної економіки. Завдяки розвитку інформаційної інфраструктури кардинально змінюються всі ланки ланцюга від виробництва до споживання. У виробників з'являються можливості значно знизити витрати, вони отримують нові ефективні важелі управління. У процесі суспільного інформаційного виробництва відбувається не просто обмін копіями деякої інформації, а складне перетворення її на принципово нову інформацію, новий інформаційний продукт.

Також, працюючи над роботою, було з'ясовано, що процес управління організацією являє собою процес оцінки та аналізу інформації. Якість управлінського рішення залежить від якісної інформації за часом, змістом та можливістю обробки. Стратегічна інформація характеризується стратегічними рішеннями, які потім втілюються в організації і стратегії, соціально-психологічні, фінансово-економічні, методичні й інші інструменти, які здійснюють стратегічний процес.

Розглядаючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, необхідно відмітити, що усі фактори, які є складовими формули успішної діяльності підприємства, повинні бути узгодженими та направленними на досягнення єдиних цілей, створення єдиного середовища співпраці.

Аналізуючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Фарадей Електронікс», було виявлено, що дана компанія є лідером на вітчизняному ринку електротехнічної галузі та займає гарні позиції на світовому ринку.

Аналізуючи зовнішнє середовище фірми, було виявлено, що на діяльність організації впливає багато факторів. Найважливіший є фактор науково-технічного нововведення. Ринок постійно змінюється і це пояснюється тим, що змінюється попит споживачів, і від того, як підприємство швидко реагує на зміни – від цього залежить його успіх на ринку.

При аналізі внутрішнього середовища було виявлено, що ТОВ «Фарадей Електронікс» ступінь досягнення цілей є не повним, проте, підприємство раціонально встановлює і планує свої цілі. Також була проведена оцінка потенціалу підприємства. З даної оцінки можна сказати, що на фірмі діє ефективна організаційна структура, яка при необхідності може бути змінена. При проведенні SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони фірми, а також загрози та можливості. Було обрано стратегію

подальшого розвитку підприємства, а саме стратегію інтегрованого розвитку, що дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції, є його довгостроковою метою. Також було проведене економічне обґрунтування обраної стратегії разом з новітніми технологіями.

Отже, з огляду на все вище сказане можна сказати, що розроблення стратегії розвитку на підприємстві повинна бути головною ціллю вітчизняних підприємств на сучасному ринку. На ТОВ «Фарадей Електронікс» стратегія розвитку є діючою, проте, для того, щоб зміцнити свої позиції на ринку підприємству можна скористатися запропонованою стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
2. Володькина М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2002. - 149 с.
3. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. - 2003. - №10. - С. 66-75.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с.
5. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.- Херсон: Олді-плюс.- 2002.- 352с.
6. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч.посіб.- К.: Знання, 2004.- 580с.
7. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. - К.: Кондор, 2005. - 544 с.
8. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. - 2001. - 195 с.
9. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. -- К.: МАУП, 2007. - - 816 с.
10. Рудінська О.В. Основи менеджменту / Рудінська О.В., Яромін С.А., Молоткова І.О. - Видавництво «Ніна-Центр», 2002.
11. Крушельницька «Управління персоналом», 2003.
12. Крамоносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. - №10
13. «Экономич. анализ хоз. деятельности предприят. и объединений: Учебник (Под ред. С.Б. Барнголоц и Т.М. Тация. – 3 – е.изд.; перераб. и доп.. – М.: финансы и статистика, 1986 – С. 153 – 167.

14. Житна У. П., Нескреба А.М. “Економічний аналіз госп. діяльності підприємств”, Навчал. посібник: Пер. з рос. – Віща шк., 1992 - С. 77 – 97.
15. Навчально – методичні картки з аналізу госп. діяльності промислових підприємств (Укл.С.І. Шкарабан, І.В. Спільник). – Тернопіль: ТАНГ, 1995 – С.84.
16. Колотушкин В. Зарплата как зеркало результатов труда // Человек и труд. / Колотушкин В., Белкин В. – 2001. - №3
17. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. – Львів: Світ. 1995. – 296 с.
18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
19. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
20. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
21. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури», 2004. - 560 с.
22. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб.-- К.: Вид-во КНЕУ, 1999. - 216 с.
23. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. -- Х.: Основа, 1999. -- 620 с.
24. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. - Л.: Новий світ -- 2000, 2003. - 272 с.
25. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», - 2002. - 671 с.
26. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. -- К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. - 496 с.
27. Офіційний сайт ТОВ «Фарадей Електронікс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.faraday-el.com>

28. Теплінський Г.В. Особливості конкуренції підприємств на зовнішніх ринках / Г.В.Теплінський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2012. – Вип. 35. – С. 232-237.

29. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" №959-ХІІ від 16.04.91. // Зб. Нормат. Актів. - К.: "Торговий дім", 1992.

30. Господарський Кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV

31. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991, № 887-ХІІ

32. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-IV // Галицькі контракти. -- 1999. -- № 36.

33. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.

34. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорный. – К.: Абсолют-В, 1998.

35. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2008. – 816 с.

36. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2011. – №232. – С. 100–107.

37. Горелов Д. О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 133 с.

38. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.

39. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.

40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	010	3535	3405	4452
первіста вартість	011	3785	4559	5095
накопичена амортизація	012	(250)	(1154)	(643)
Незавершене будівництво	020	3976	924	16467
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	353578	391750	492065
первіста вартість	031	738636	823339	573843
накопичена амортизація	032	(385058)	(431589)	(81778)
Довгострокові біологічні активи:				
залишкова вартість	035	0	0	0
первіста вартість	036	0	0	0
накопичена амортизація	037	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
інші фінансові інвестиції	045	1652	3	3
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0	85
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	1	0	2616
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	1661	1661	2928
Знос інвестиційної нерухомості	057	(1660)	(1661)	(312)
Відстрочені податкові активи	060	5733	7180	0
Гудвіл	065	0	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0	0
Усього за розділом I	080	368475	403262	515688
II. Обороти активи				
Виробничі запаси	100	66286	95090	105482
Поточні біологічні активи	110	0	0	0
Незавершене виробництво	120	1680	2126	2475
Готова продукція	130	26886	69157	62348
Товари	140	12	12	12

1	2	3	4	5
Векселі одержані	150	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	130251	146298	187165
первісна вартість	161	136186	153972	194018
резерв сумнівних боргів	162	(5935)	(7674)	(6853)
Дебіторська заборгованість за рахунками:				
за бюджетом	170	2	2	2
за виданими авансами	180	7756	5695	3494
з нарахованих доходів	190	99	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0	1551
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	8025	527	82
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті	230	59721	18963	22527
у т.ч. в касі	231	0	0	1
в іноземній валюті	240	27943	19875	24877
Інші оборотні активи	250	3351	2448	58
Усього за розділом II	260	332012	360193	410071
III. Витрати майбутніх періодів	270	193	31	128
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0	0
Баланс	280	700680	763486	925887
Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	55500	55500	55500
Пайовий капітал	310	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0	0
Інший додатковий капітал	330	12985	12953	0
Резервний капітал	340	1358	3059	8304
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	64826	167309	353835
Неоплачений капітал	360	(0)	0	0
Вилучений капітал	370	(0)	0	0
Накопичена курсова різниця	375	0	0	0
Усього за розділом I	380	134669	238821	417639
Частка меншості	385	0	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів				

1	2	3	4	5
Забезпечення виплат персоналу	400	6535	6706	7867
Інші забезпечення	410	409	733	1282
Сума страхових резервів	415	0	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0	0
Цільове фінансування	420	0	0	0
Усього за розділом II	430	6944	7439	9149
III. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	440	196219	127710	
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	209902	26232	392982
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0	22698
Інші довгострокові зобов'язання	470	184	15	12830
Усього за розділом III	480	406305	363957	428510
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	69100	69369	15
Векселі видані	520	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	52741	62310	40023
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержання авансів	540	6518	5140	3279
з бюджетом	550	8034	6521	7998
з позабюджетних платежів	560	0	0	0
зі страхування	570	671	749	807
з оплати праці	580	1362	1475	1458
з учасниками	590	0	0	5
із внутрішніх розрахунків	600	0	0	15833
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	14332	7703	1171
Усього за розділом IV	620	152758	153267	70589
V. Доходи майбутніх періодів	630	4	2	2
Баланс	640	700680	763486	925887

Звіт про фінансові результати

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	755839	832865	990398
Податок на додану вартість	015	114970	125091	150081
Акцизний збір	020	0	0	0
Інші вирахування з доходу	030	(1315)	(346)	(727)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	63954	707428	839590
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(539027)	(527271)	(692918)
Валовий:				
прибуток	050	100527	180157	146672
збиток	055	0	0	0
Інші операційні доходи	060	38177	70437	39562
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0	0
Адміністративні витрати	070	(21107)	(25264)	(29749)
Витрати на збут	080	(16308)	(32220)	(16702)
Інші операційні витрати	090	(51871)	(73919)	(50273)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	0	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	100	49418	119191	89510
збиток	105	0	0	0
Доход від участі в капіталі	110	0	0	0
Інші фінансові доходи	120	3284	1826	2249
Інші доходи	130	3882	4808	6865
Фінансові витрати	140	(13804)	(16524)	(15049)
Втрати від участі в капіталі	150	0	0	0
Інші витрати	160	(3248)	(3426)	(8558)

1	2	3	4	5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	170	39532	105875	75017
збиток	175	0	0	0
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	0	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(5522)	(976)	(17478)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:				
прибуток	190	34010	104899	57539
збиток	195	0	0	0
Надзвичайні:				
прибуток	200	0	8	0
збиток	205	(0)	(0)	(4)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0	0
Чистий:				
прибуток	220	34010	104907	57535
збиток	225	0	0	0
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0	0
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ				
Найменування показника	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	230	368426	436600	492707
Витрати на оплату праці	240	49699	53230	57128
Відрахування на соціальні заходи	250	17812	19572	21271
Амортизація	260	51038	56601	83979
Інші операційні витрати	270	81222	52505	70974
Разом	280	568197	618508	726059
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ В ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ				
Середньорічна кількість простих акцій	300	158571700	0	158571700

1	2	3	4	5
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	158571700	0	158571700
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0,21	0,21	0,36
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0,21	0,21	0,36
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0	0



Рис. 1. Схема організаційної структури ТОВ «Фарадей Електронікс»